

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Eliminace dopadů ekonomické krize ve výrobním podniku

**Elimination of Impacts of the Economic Crisis in the Production
Company**

DP-EF-KPE-2010-38

LENKA CHLUMSKÁ

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Ivana Roubalíková, SCA Packaging Česká republika, s.r.o.

Počet stran: 90

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 26. 4. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 26. 4. 2010

Anotace

Tato diplomová práce si klade za cíl představit taková opatření, která mohou pomoci výrobnímu podniku eliminovat dopady ekonomické krize. Práce popisuje podnikatelské prostředí podniku, který se zabývá výrobou papírových obalů, v době ekonomického růstu a následně ekonomické krize. Popisovaná strategie zmíněného podniku je rozdělena do několika oblastí, v nichž jsou navrženy změny, které po jejich aplikaci zmírní negativní dopady krize. Výsledky změn jsou následně u každé z oblastí vyhodnoceny. V poslední části diplomové práce jsou představeny návrhy změn týkající se konkrétního zákazníka analyzovaného podniku. Tato opatření také zmírňují dopady ekonomické krize, což prokazují doplněné výpočty a vyhodnocení.

Klíčová slova

výrobní podnik, podniková strategie, ekonomická krize, obchodní aktivity, nákupní strategie, personální politika, řízení pohledávek, řízení zásob, kvalita, design

Annotation

The aim of this thesis is to introduce the actions which can help to the production company to eliminate the impacts of the economic crisis. The thesis describes the business surroundings of the company which produces the paper packaging during the time of the economic growth as well as during the economic crisis. The described strategy of this company is divided into the several parts in which the changes are proposed that are going to lighten the negative impacts of the crisis. The results of these changes are analysed in every part. The final part of this thesis introduces the proposed changes connected to the specific customer of the analyzed company. These proposals are also supposed to eliminate the impacts of the economic crisis which is proved by the following analysis and calculations.

Key words

production company, company strategy, economic crisis, commercial activities, purchasing strategy, human resources policy, loans control, stock control, quality, design

Obsah

Seznam zkratk a symbolů	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků	10
Úvod.....	11
1. Strategie společnosti.....	12
1.1. Principy strategického myšlení.....	12
1.2. Obsah podnikové strategie	14
1.2.1. Analýza okolí podniku.....	14
1.2.2. Vize podniku	15
1.2.3. Formulace strategických cílů.....	16
1.3. Strategie vůči odběratelům.....	17
1.4. Strategie vůči dodavatelům	18
1.5. Vybrané postupy v řízení společnosti.....	19
1.5.1. Odhalení krizového vývoje.....	19
1.5.2. Struktura zásob	19
1.5.3. Struktura pohledávek.....	20
2. Představení společnosti	21
3. Popis podnikatelského prostředí v období ekonomická krize.....	23
3.1. Charakteristika krize a její souvislost s hospodářským cyklem.....	23
3.2. Předchozí finanční krize	24
3.3. Prostor vzniku současné krize	24
3.4. Morální hazard	26
3.5. Dopady hospodářské krize na Českou republiku.....	26
3.6. Zhodnocení vlivů hospodářské krize na analyzovanou společnost	28
4. Analýza vybraných oblastí strategie SCA a nalezení možností ke zlepšení.....	31
4.1. Struktura a organizace obchodních aktivit	32
4.1.1. Popis analyzované oblasti.....	32
4.1.2. Zhodnocení původního stavu obchodního oddělení	32
4.1.3. Zjištěné nedostatky původního stavu obchodního oddělení	33
4.1.4. Navržené změny vedoucí ke zlepšení výsledků obchodního týmu.....	34
4.2. Nákupní strategie a spolupráce s dodavateli.....	36
4.2.1. Nakupované komodity SCA	36
4.2.2. Analýza strategie nákupního týmu	38
4.2.3. Opatření vedoucí k odstranění nedostatků nákupní strategie.....	39
4.2.4. Pozitivní dopady hospodářské krize na SCA v oblasti nákupu	39
4.3. Personální politika a personální změny	43
4.3.1. Zhodnocení původních personálních podmínek.....	43
4.3.2. Změny personálních podmínek v době ekonomické recese.....	44
4.4. Analýza oblasti řízení pohledávek.....	46
4.4.1. Postup řízení pohledávek u nových zákazníků	47
4.4.2. Postup řízení pohledávek u stávajících zákazníků.....	47
4.4.3. Opatření pro sledování bonity zákazníků	49
4.5. Analýza oblasti řízení zásob a kroky vedoucí k její optimalizaci.....	50
4.5.1. Zhodnocení původního stavu v oblasti řízení zásob	50
4.5.2. Navržená opatření v oblasti řízení zásob	51
4.6. Popis a stanovení možností ke zlepšení v oblasti výroby	52
4.6.1. LEAN manufacturing	53
4.6.2. Design.....	56
5. Aplikace změn v konkrétním případě – u zákazníka BAD.....	63
5.1. Charakteristika společnosti BAD	63
5.2. BAD v České republice a jeho spolupráce s SCA.....	65
5.3. Analýza jednotlivých oblastí spolupráce s BAD a ekonomické zhodnocení navržených změn.....	67
5.3.1. Řízení zásob pro BAD a řešení ležáků	67
5.3.2. Analýza oblasti kvality a technologie a odstranění zjištěných vad.....	72
5.3.3. Zefektivnění nákupu pro BAD	77
5.3.4. Návrhy k zajištění lepších finančních výsledků v oblasti designu.....	79

5.3.5.	Řízení pohledávek BAD	82
5.3.6.	Paletové konto	84
Závěr.....		86
Seznam použité literatury		87
Seznam příloh.....		90

Seznam zkratk a symbolů

5S	akronym pro 5 japonských slov (třídění, uspořádání, úklid, standardizace, systematizování)
ABC metoda	metoda řízení zásob
ATOK	Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu
BAD	název společnosti
BCT	burst strenght test – průtlak
ČSOB	Československá obchodní banka
DPH	daň z přidané hodnoty
ECT	edge crust test – tlak na hranu
EUR paleta	dřevěná paleta o rozměrech 800 mm x 1200 mm s označením EUR
EUWID	evropský ukazatel vývoje cen papíru
FEFCO	Evropská federace výrobců vlnité lepenky
FMCG	fast noviny consumer goods – rychloobrátkové zboží
HDP	hrubý domácí produkt
HK	Hospodářská komora
HN	Hospodářské noviny
ISO	International Organization for Standardization – mezinárodní organizace pro normy
KAM	Key account manager – manažer pro klíčové zákazníky
KLUB	název pro druh papíru Kraftliner
LEAN	japonská metodika maximálního uspokojování zákazníků
MOQ	minimal ordering quantity – minimální objednávkové množství
OZ	obchodní zástupce
PŘGŘ	příkaz generálního ředitele
RAM	Regional account manager – regionální manažer zákazníků
RECYKL	název skupiny recyklovaných papírů
SAP	Sdružení automobilového průmyslu
SCA	název společnosti

Seznam tabulek

Tab. 1:	Nakupované komodity SCA v roce 2008 a vynaložené prostředky
Tab. 2:	Úsporné projekty (Savings Project) a dosažené výsledky za rok 2008
Tab. 3:	Četnosti plateb. podmínek aktivních zákazníků v prvním pololetí roku 2009
Tab. 4:	Možnosti hodnocení firem programem Octopus
Tab. 5:	Porovnání plán. s skut. stavu zásob jednotlivých kategorií v červenci 2009
Tab. 6:	Počet hodin, který musí pracovníci jednotl. pozic strávit na projektu LEAN
Tab. 7:	Charakteristika jednotlivých vln používaných ve vlnité lepence
Tab. 8:	Vývoj obratu SCA s BAD v letech 2002 - 2008
Tab. 9:	Stav zásob skladovaných déle, než 180 dní, ke dni 15. 1. 2009
Tab. 10:	Rozdíly v cenách u produktu při různých minim. objednacích množstvích.
Tab. 11:	Podíl jednotlivých příčin reklamací za rok 2008 v počtu ks i v Kč
Tab. 12:	Podíl jednotl. příčin reklamací za 1. pol. 2009 vyjádřený v počtu ks i v Kč
Tab. 13:	Srovnání nákupních cen plastových okýnek pro výrobky BAD
Tab. 14:	Cenové rozdíly obou provedení výrobku při různých MOQ

Seznam obrázků

- Obr. 1: Rozmístění výrobních závodů SCA v České republice
- Obr. 2: Vývoj tržeb SCA v tis. Kč za období 2005 – 2008
- Obr. 3: Vývoj hospodářského výsledku SCA za období 2005 – 2008
- Obr. 4: Struktura obchodního týmu před realizací změn v roce 2009
- Obr. 5: Nová struktura obchodního týmu
- Obr. 6: Podíl jednotlivých nakupovaných komodit SCA v roce 2008
- Obr. 7: Vývoj cen papíru v roce 2008
- Obr. 8: Vývoj kurzu devizového trhu Kč/EUR v jednotl. čtvrtletích let 2007-2009
- Obr. 9: Podíl splatností ve dnech u aktivních zákazníků prvního pololetí roku 2009
- Obr. 10: Rozdíly vlnitých lepenek u dvouvrstvé, třívrstvé a pětivrstvé lepenky
- Obr. 11: Ukázka rozdílu jednotlivých vln u vlnité lepenky
- Obr. 12: Ukázky z programů SCA řešících logistické modely
- Obr. 13: Celosvětový vývoj obratu společnosti BAD v letech 2006-2008
- Obr. 14: Grafické znázornění vývoje obratu SCA a BAD v letech 2002 - 2008
- Obr. 15: Podíl jednotlivých příčin reklamací v roce 2008 v procentuálním vyjádření
- Obr. 16: Podíl jednotlivých příčin reklamací v 1. pololetí 2009 v procent. vyjádření
- Obr. 17: Náhled na původní a navrženou konstrukci obalu pro BAD

Úvod

Cílem této diplomové práce je předložit na základě analýzy podnikatelského prostředí společnosti oboru výroby papírových obalů v době ekonomické krize návrhy a opatření, která vedou k eliminaci dopadů této krize, a to včetně jejich ekonomického zhodnocení.

Autorka práce je již třetím rokem zaměstnankyní společnosti SCA Packaging Česká republika, s.r.o., která se výrobou papírových obalů zabývá. Společnost bude v práci následně blíže představena. Vliv a dopady ekonomické krize v období roku 2009 na tuto společnost jsou stěžejním tématem této práce. Jako členka obchodního týmu společnosti se autorka diplomové práce podílela a stále podílí v rámci strategie společnosti na mnoha opatřeních vedoucích ke zmírnění dopadů této krize. V době ekonomického růstu a rozkvětu společnost necítila tak silnou potřebu změn, nicméně zmíněné období krize ji přinutilo k těmto opatřením přistoupit.

S ohledem na to, že veškeré níže popsání návrhy a změny jsou součástí strategie společnosti, je první část věnována teoretickým údajům ke strategii jako takové a k některým vybraným konkrétnějším podtématům. Další část diplomové práce je věnována popisu aktuálního podnikatelského prostředí společnosti, zejména ekonomické krizi. Na základě toho se pak autorka věnuje stěžejním oblastem aktivit firmy. Tyto byly v rámci strategie v uvedeném kritickém období vytipovány, analyzovány a v závěru práce zpracovány jako případová studie s použitím metody „Best practices“ (přístup dobré praxe) pro konkrétního zákazníka. (kapitola 5). U každé oblasti autorka navrhuje změny a opatření, které zajišťují vyšší konkurenceschopnost a lepší výsledky společnosti, což následně prokáže i ekonomickým zhodnocením.

1. Strategie společnosti

Na základě zkušeností mnoha českých i zahraničních firem vychází autorka diplomové práce z předpokladu, že hlavní příčinou úspěšného podniku je dobře vypracovaná strategie. Strategie má charakterizovat způsob, jakým je společnost připravená na pravděpodobné situace, které mohou v budoucnu nastat. Kvalitní strategie nabízí podniku předpoklady dlouhodobého růstu a jejími součástmi jsou strategické operace. Ty detailně popisují nezbytné kroky k tomu, aby podnik plnil své strategické cíle a zároveň si udržoval trvale rovnovážný stav své ekonomiky.

Dnešní tržní ekonomika znamená svět plný změn a nejistoty. Management podniku by ji měl chápat jako prostor pro nové příležitosti a možnosti. Strategie, forma strategie a způsoby její realizace, to jsou nástroje, které podniku umožňují novým změnám úspěšně čelit. Zároveň je strategie dokumentem, který se aktualizuje dle nově vzniklých situací. A právě o strategii společnosti v jedné z neočekávaných situacích – ekonomické krizi – pojednává tato diplomová práce.

1.1. Principy strategického myšlení

Podniková strategie musí být postavena na základních principech strategického myšlení, kterými jsou:

- **Princip variantnosti** – vzhledem k tomu, že se strategie vypracovává na období až několika let, je třeba počítat s více možnými alternativami vývoje tohoto období a správná strategie musí být vypracována v několika variantách, které vycházejí ze všech trendů a vývojů, které jsou pro budoucnost a prostředí podniku pravděpodobné. Jednotlivé varianty musejí být připraveny tak, aby pro podnik nebyl problém přejít plynule z jedné do druhé bez způsobení hrozeb pro podnik.
- **Princip permanentnosti** – tento princip znamená, že podnik nikdy nepřestane na strategii pracovat. Každá strategie je založena na určitých předpokladech, které je třeba neustále sledovat, protože se s postupem času mohou měnit. V případě, kdy

jsou u jednotlivých faktorů či předpokladů zjištěny odchylky od původně plánovaného stavu, je třeba okamžitě reagovat a rozhodnout o dalších krocích.

- **Princip celosvětového systémového přístupu** – dnešní doba vyžaduje disponovat celou řadou informací k tomu, aby byla vytvořena kvalitní podniková strategie. *Doslova vše souvisí se vším. Dobrá strategie podniku proto musí vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědecko-technickém, demografickém, právním i sociálním vývoji v celém světě.*¹
- **Princip tvůrčího přístupu** – aby byla strategie podniku úspěšná, musí být inovativní. Není v ní prostor pro opakování již vymyšleného, napodobování ostatních. Podniková strategie musí přinášet nové technologie, produkty, metody práce s lidmi, nové možnosti úspor, apod.
- **Princip interdisciplinarity** – tento princip vyjadřuje nutnost kombinovat všechny vědní obory při tvorbě podnikové strategie. Dle tohoto principu spojení lidí, kteří jsou zkušení v různých oborech či odvětvích, je způsob dosahovat těch nejlepších rozhodnutí.
- **Princip vědomí práce s rizikem** – jak bylo výše uvedeno, faktory, které ovlivňují strategii podniku, se mohou v průběhu daného období měnit a různě vyvíjet. Podniková strategie tedy musí umět pracovat a počítat s rizikem, které nelze nikdy vyloučit.
- **Princip koncentrace zdrojů** – aby byla strategie úspěšná, při její tvorbě a s každým strategickým rozhodnutím je třeba si uvědomit, že tato rozhodnutí vyžadují zdroje. Mezi tyto zdroje patří nejenom finanční a hmotné zdroje, ale také lidské, v dnešní době tolik důležité, zdroje.
- **Princip vědomí práce s časem** – strategie, která je vytvořena v souladu s tímto principem, si uvědomuje, jak je čas pro podnik a podnikání důležitý. Čím kratší jsou lhůty vývoje, výroby, výzkumu, výstavby, apod. ve strategii podniku, tím je pravděpodobnost úspěchu podniku vyšší. Stejně důležité je i časově vhodné využívání finančních zdrojů.
- **Princip agregovaného myšlení** – kvalitní strategie podniku musí nahlížet na podnik globálně a nesmí se zabývat nepodstatnými detaily.

¹ SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1998, s. 21. Citace.

- **Princip zpětnovazebního myšlení** – dle tohoto principu se podnik při tvorbě strategie musí po jednotlivých krocích vytváření strategie vracet k těm předcházejícím, aby je mohl v případě potřeby upravit či korigovat.

1.2. Obsah podnikové strategie

Kvalitní podniková strategie by se měla skládat ze sedmi hlavních částí:

- analýzy okolí podniku;
- analýzy silných a slabých stránek podniku;
- formulace specifických předností podniku;
- vize podniku;
- formulace strategických cílů;
- hlavní strategické operace;
- návrhu postupu prací.

Níže jsou podrobněji popsány vybrané podkapitoly jednotlivých uvedených částí strategie podniku, z nichž autorka této práce vycházela².

1.2.1. Analýza okolí podniku

Zhodnocení okolí podniku vychází z analýz trhu, vědecko-technického rozvoje, regionu, ekonomického a právního systému, příležitostí a hrozeb. Zhodnocení okolí je nástrojem pro tvůrce strategie k tomu, aby získal komplexní informace o makrookolí a mikrookolí podniku. Do makrookolí patří ekonomické, demografické, vědecko-technické, politické i legislativní faktory a do mikrookolí informace o dodavatelích, odběratelích a konkurentech. Zároveň je nutné, aby bylo vždy okolí vnímáno maximálně objektivně.

² SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3

Zkreslování informací a skutečností kvalitu strategie neprospívá. Na základě výše uvedených analýz management podniku stanoví příležitosti a hrozby, které pro něj bude strategické období představovat. Zásadní popis makrookolí podniku v době hospodářské krize obsahuje kapitola 3.

1.2.2. Vize podniku

V rámci strategie je v každém podniku stanovena jeho vize, která obsahuje následující témata:

- **Základní představu o budoucí podobě podniku** – popisuje, čeho chce podnik v průběhu daného období dosáhnout, čím se chce stát.
- **Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje** – vzhledem k principům, popsaným v kapitole 1.1., se vytvářejí různé varianty modelů budoucího vývoje. Vytvářejí se alespoň dvě varianty, pesimistická a optimistická.
- **Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura** – znamená jedno z nejnáročnějších rozhodnutí při tvorbě vize společnosti. Vedení podniku musí stanovit vývoj budoucích tržeb v návaznosti na zjištěnou poptávku při analýze okolí a další předpovědi.
- **Formulace dílčích strategií podniku** – na základě stanovených možných scénářů budoucího vývoje se podnik v této fázi zabývá dílčími strategiemi podrobněji. Jedná se o strategie:
 - cenovou;
 - materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce;
 - hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem;
 - finanční;
 - rozdělení zisku a použití zdrojů;
 - úvěru.
- **Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie** – tato část slouží ke zjištění ekonomických ukazatelů jednotlivých variant strategie.
- **Základní představy o organizaci podniku** – kapitola se věnuje základní struktuře organizace a řízení podniku. Existuje několik typů organizací, například vysoce

centralizovaný podnik, podnik s divizionální strukturou, akciová společnost s dceřinými společnostmi, a jiné. V každém případě by každá organizační struktura měla být vytvořena tak, aby byli pracovníci v celém kolektivu stimulováni k co největší aktivitě. Otázka organizační struktury podniku, respektive obchodního oddělení, otázky kompetencí, pravomocí a motivace pracovníků jsou v konkrétním případě popsány v podkapitole 4.1.

1.2.3. Formulace strategických cílů

*Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.*³ Je velice náročné určit strategické cíle, jelikož dané rozhodnutí má vliv na budoucí fungování podniku, jeho vývoj i efektivnost. Uvedená fáze je jednou z nejdůležitějších při tvorbě podnikové strategie. Cíle dělíme do 4 skupin:

- **Cíle na trhu** – cíle, které směřují k uspokojení odběratelů a jejich poptávky.
- **Ekonomické cíle** – cíle, které spějí k vytvoření ekonomického výsledku (efektu).
- **Majetkové cíle** – cíle, které směřují k rozvoji hmotného a nehmotného majetku společnosti.
- **Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální** – cíle, které souvisejí se stimulací pracovníků, jejich kvalifikací i sociálními programy. Hlavním cílem je zvyšování kvalifikace lidských zdrojů podniku. V oblasti stimulace je potřeba vytvořit takové programy, díky kterým firma dostatečně ohodnotí špičkové pracovníky, kteří se podílejí na zvyšování její efektivnosti či rozvoji. Lidé jsou tím zásadním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy a úspěšný manažer musí umět vhodně jednat se svými spolupracovníky. *John Rockefeller svého času prohlásil: „Schopnost řídit lidi je zboží, které se dá koupit jako cukr a káva, a já jsem ochoten za ni zaplatit více, než za cokoli jiného.“ Čím více pokročíte na cestě k úspěchu, tím jasněji si uvědomíte, že podstatné nejsou finanční prostředky, myšlenky nebo nadšení, ale lidé.*⁴ Pro

³ SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1998, s. 48. Citace.

⁴ DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering - Řízení změn ve firmě*. 2001, s. 5. Citace.

vedoucí pracovníky společností je velice důležité dobře znát preference a potřeby jejich kolegů, protože kromě toho, že je řídí, musí jim také zajistit vhodné firemní prostředí, které přispívá k osobní zainteresovanosti a tím dobré práci. Dlouhodobě se firmám vyplácí vytvořit u svých zaměstnanců pocit sounáležitosti a pocitu být součástí společnosti, k čemuž hlavně přispívá otevřená komunikace s nimi.

1.3. Strategie vůči odběratelům

V rámci většiny odvětví prodávají podniky své produkty nikoliv jednomu odběrateli, nýbrž celé skupině různých odběratelů. Jednotliví odběratelé se od sebe mohou podstatně lišit, a to svým nákupním objemem, náročností na servis, kvalitu a důležitostí daného produktu pro jejich vlastní výrobní proces. Tyto odlišnosti potřeb odběratelů jim poskytují různý vyjednávací vliv. Ten ovlivňuje i potenciál, který pro podnik jako dodavatele svým objemem možných odběrů představují. V neposlední řadě se odběratelé liší i náklady na servis, které pro podnik představují. V případě, že podnik volí, či vybírá své odběratele, měla by jeho volba směřovat v první řadě k těm nejvýhodnějším. *Výběr odběratele může silně ovlivnit míru růstu firmy a minimalizovat rušivý vliv odběratelů. Výběr odběratele s pozorností věnovanou strukturálním problémům je obzvláště důležitou strategickou proměnnou ve vyspělých odvětvích a v těch odvětvích, kde je obtížné unést bariéry vytvořené diferenciací produktů nebo technologickou inovací.*⁵

Jako základní kritéria pro volbu odběratele a k němu zvolenou strategii považujeme následující:

- nákupní potřeby;
- potenciál růstu;
- strukturální pozice;
 - přirozený vyjednávací vliv (moc, jež zákazníci uplatňují vzhledem k možnosti alternativních dodávek);
 - tendence k využívání vyjednávacího vlivu pro požadování nízkých cen;
- náklady podniku na servis.

⁵ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. 1994, s. 111. Citace.

Tyto čtyři podmínky mohou mít různý vývoj. Proto je finální volba zákazníka výsledkem úvah nad těmito faktory v souladu s cíly společnosti. O volbě strategie přístupu k danému zákazníkovi pojednává i kapitola 4.4.

1.4. Strategie vůči dodavatelům

Do výrobních procesů podniků vstupuje velká škála produktů (vstupů), jež je nutné nakupovat. Volba nákupní strategie je z hlediska cílů a výsledků podniku velice důležitá. Jedním ze zásadních problémů tohoto tématu je konkurenceschopnost a stabilita dodavatelů. Podniková strategie by měla preferovat takové dodavatele, kteří z hlediska svých výrobků a služeb neustále zlepšují svou konkurenční pozici, což podniku dává jistotu, že získává lepší ceny, lepší produkty i lepší kvalitu a servis. Stabilita dodavatele zase eliminuje hrozbu nutnosti ho změnit na jiného.

Mezi základní body dobré nákupní strategie patří:

- rozptýlit nákupy mezi více dodavatelů, což zlepšuje vyjednávací pozici podniku;
- vyhýbat se nákladům na převod mezi dodavateli;
- pomáhat náhradním zdrojům k úspěchu, tedy například pomáhat nových možným dodavatelům snížit náklady na minimum a tím se stát pro podnik výhodným dodavatelem;
- prosazovat standardizaci, což snižuje rozdílnost produktů dodavatelů a usnadňuje přechod mezi nimi.

Cílem těchto kroků je dlouhodobě co nejvíce snížit nákupní náklady. Nicméně je důležité vyhnout se situaci, kdy snaha o co největší krátkodobé snížení těchto nákladů zastaví potenciálně hodnotnou nákupní strategii z dlouhodobého hlediska.⁶ Nákupní strategie v konkrétním případě je podrobněji rozebrána v kapitole 4.2. této diplomové práce.

⁶ SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3

1.5. Vybrané postupy v řízení společnosti

1.5.1. Odhalení krizového vývoje

Společnost musí kromě jednoduchých ukazatelů sledovat i svůj celkový ekonomický vývoj, a to v příznivých i nepříznivých dobách. Tento vývoj vyjadřují hlavní položky bilance, z jejichž časového vývoje vyplývá eventuelní ohrožení budoucí likvidity. Mezi skutečnosti, které mohou avizovat krizový vývoj, patří:

- **Růst oběžného majetku** – pokud společnosti rostou zásoby na skladě, znamená to, že poklesl prodej. Zásoby vážou vyšší finanční prostředky v důsledku zvyšování cen materiálu či prodloužení výrobních a dodávkových cyklů. Zároveň zhoršená platební morálka odběratelů pro společnost znamená zhoršené prodejní možnosti.
- **Pokles podílu vlastních zdrojů** – pokud společnost zjistí nárůst podílu cizích zdrojů oproti zdrojům vlastním, znamená to signál, že společnost nebude schopna krýt své potřeby z vlastních zdrojů a stále více se zadlužuje.
- **Pokles objemu pracovního kapitálu** – nastává v okamžiku, kdy klesá přebytek stálých pasiv nad stálými aktivy. Ta rostou rychleji než stálá pasiva a jsou financována z obchodního jmění.
- **Pokles poměru vlastních zdrojů vůči stálým aktivům** – z předchozího vyplývá, že stálá aktiva rostou rychleji a jsou financována z obchodního jmění. To ale neroste stejně rychle, tedy hmotný majetek roste rychleji než dosahované tržby. Využití a výnosnost stálých aktiv tedy klesá.

1.5.2. Struktura zásob

Zásoby patří do oběžných aktiv podniku a jsou jejich hlavní složkou. Zabezpečení zásob zajišťuje plynulý chod dodávek vůči zákazníkům. Držení zásob znamená pro podnik značné finanční náklady. „Výzkumy zjistily, že zásoby vyvolávají roční náklady na jejich udržování až ve výši poloviny jejich hodnoty.“⁷ U výrobního podniku do zásob patří zásoby materiálu, zásoby polotovarů a rozpracované výroby a zásoby hotových výrobků. V rámci správné struktury zásob oběžných aktiv musí podnik zásoby materiálu neustále snižovat

⁷ SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1998, s. 114. Citace.

na minimální úroveň. Využívá k tomu různé metody, které poskytují možnost snižování zásob, jedná se například o metodu ABC, smluvní co nejkratších dodávkových cyklů ze strany dodavatelů. Možnosti, jak lze v konkrétním případě snižovat vlastní zásoby prostřednictvím přenesení této povinnosti na dodavatele, pojednává kapitola 4.2.3. této diplomové práce. Zásoby hotových výrobků představují pro podnik jistotu k zajištění plynulého dodávkového cyklu vůči odběratelům, zejména pak v dobách odstávek a celozávodních dovolených. Podnik znamená pro svého zákazníka pohotového dodavatele a zákazník eliminuje vlastní držení zásob. Podnik ale musí stanovit co neoptimálnější výši těchto zásob v závislosti na poptávce a výhledu spotřeby zákazníka. Zvláštními zásobami jsou zásoby neprodejných nebo dlouhodobě ležících produktů. Podnik musí zajistit jejich urychlený prodej i za cenu určité ztráty, která nebude převyšovat náklady na skladování. Řešení takových zásob v konkrétním případě popisuje kapitola 5.3.1.

1.5.3. Struktura pohledávek

Pohledávky představují odběratelské úvěry, které podnik poskytuje svým zákazníkům. Tyto úvěry nepodléhají úvěrovému řízení a lze je řídit nepřímými nástroji jako jsou kvalitní obchodní smlouvy, řádně stanovené platební podmínky podložené smlouvou, hodnocením odběratelů a jejich platební morálky. Optimální struktura pohledávek nastává tehdy, když jsou pohledávky hrazeny ve lhůtě splatnosti. Pokud rostou nedobytné pohledávky, zhoršují finanční situaci společnosti a daní odběratelé by měli být adekvátně hodnoceni pro další spolupráci. Podnik, který domlouvá platební podmínky s odběratelem, musí vždy náležitě dbát o to, aby byly splatnosti pohledávek zajištěné formou smluvních pokut, apod. Kapitola 4.4. této diplomové práce věnuje pozornost řízení pohledávek analyzovaného podniku.

2. Představení společnosti

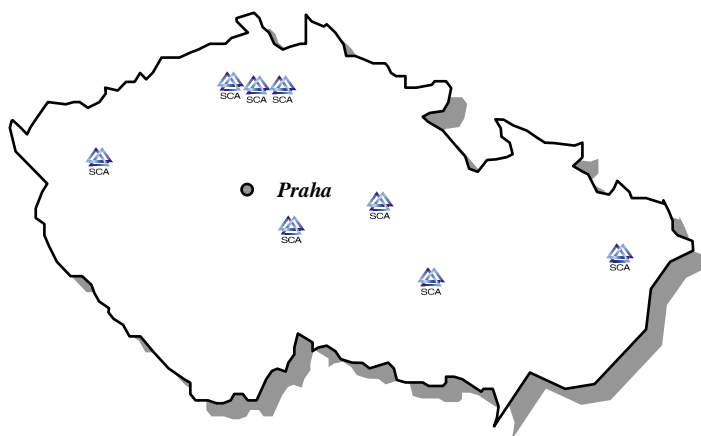
SCA Packaging Česká republika, s.r.o. je společnost, která je předním dodavatelem komplexních obalových řešení zejména z papíru, ale také z materiálů jako je polystyren či polyethylen. Produktové portfolio této společnosti zahrnuje spotřební obaly, prodejní displeje, ochranné obaly, průmyslové obaly i obaly pro vysoké zátěže. Jedná se o společnost, která je součástí nadnárodní skupiny SCA Group, což je celosvětový výrobce spotřebního zboží a papíru, který vyvíjí, vyrábí a prodává výrobky pro osobní hygienu, balicí řešení, produkty z tiskového papíru a masivního dřeva. SCA Group vzniklo v roce 1929 ve Švédsku a postupem času se rozšiřovalo i do ostatních států po celém světě. První závody mimo Švédsko byly otevřeny v roce 1964. V roce 1990 vzniklo SCA Packaging jako oficiální součást SCA Group se sídlem v Bruselu v Belgii. Na počátku roku 2008 pracovalo ve skupině SCA Group přibližně 50 000 zaměstnanců, obrát v roce 2007 dosáhl 11,4 miliard EUR a akcie této skupiny jsou obchodovatelné na burzách ve Stockholmu a v New Yorku.

V roce 1893 vznikl obalářský podnik, který založili pánové Brant a Paul v Severních Čechách. V roce 1949 byl tento podnik znárodněn a v roce 1993 privatizován. Společnost dostala název Obalex, s.r.o. V následujících letech se společnost rozrostla o závody v Jablonci nad Nisou, v Karlových Varech, Radějově a Huménném. SCA Packaging International B.V. vstoupilo na český trh v roce 1998 koupí 33 procent podílu Obalexu a rok poté, v roce 1999, navýšilo svůj podíl na 49 procent. Zbýlých 51 procent SCA Packaging koupilo a zároveň se stalo stoprocentním vlastníkem společnosti v květnu 2000. Od ledna 2001 již nese společnost název SCA Packaging Česká republika, s. r. o. (dále jen „SCA“). Po roce 2002 se společnost rozrostla o další závody v Novém Boru, Sázavě, Dobroníně, Starém Městě a byl postaven i nový závod v Pardubicích na výrobu ochranných pěnových výplní a dokumentace.

SCA je dnes společností certifikovanou dle normy ISO 9001 a ISO 14001. Obaly, které vyrábí, se využívají zejména v automobilovém, sklářském a potravinářském průmyslu, ve stavebnictví a při výrobě hygienických a elektronických produktů.

Snahou o poskytování komplexních balicích řešení včetně outsourcingu dalších komponentů balení, servisu a dalších logistických služeb se SCA snaží neustále udržovat a zpevňovat si své silné postavení na trhu.

V České republice má SCA po několika změnách aktuálně osm výrobních závodů a její obrat v roce 2008 dosáhl 60 mil. EUR. Centrála SCA se nachází v Jílovém u Děčína, kde se vyrábějí prodejní kartónové krabičky v ofsetovém tisku, další dva hlavní závody jsou v Boleticích nad Labem, kde se vyrábí zejména přepravní a spotřební kartonáž a v Pardubicích, kde se zabývají výrobou polystyrénových a polyuretanových pěn. Dalšími menšími závody jsou závody v Novém Boru, Jihlavě, Sázavě, Karlových Varech, Starém Městě, viz Obr. 1. Většina těchto menších závodů vznikla v těsné blízkosti sklářských výrobních závodů, jež tvořily nejvýznamnější část portfolia zákazníků SCA.



Obr. 1: Rozmístění výrobních závodů SCA v České republice.

Zdroj: Interní materiál - prezentace společnosti SCA z roku 2008.

3. Popis podnikatelského prostředí v období ekonomická krize

V současné době je jedním z nejdiskutovanějších témat světová finanční krize, která se ze Spojených států Amerických postupně dostala i do ostatních částí světa. Tato krize vytvořila nové podnikatelské prostředí pro miliony společností včetně SCA. Její dopady jsou popsány v této diplomové práci.

3.1. Charakteristika krize a její souvislost s hospodářským cyklem

Ekonomické dění ve společnosti neustále kolísá. Tendence k dosažení ekonomické rovnováhy jako nejefektivnějšího stavu je proto dosahována posloupností dílčích nerovnováh. Touto posloupností je cyklický vývoj hospodářství. Tato cykličnost často zasahuje do světové ekonomiky jako celku, nikoliv pouze do té národní

Hospodářský cyklus lze popsat jako posloupnost čtyř fází:

1. expanze (rozvoj, konjunktura, rozmach poptávky i nabídky);
2. vrchol (převis nabídky nad poptávkou);
3. krize (recese, pokles nabídky i poptávky);
4. sedlo (dno, vyrovnaní a oživení poptávky i nabídky).

Tento cyklus se opakuje. Skutečný vývoj hospodářství není takto rovnoměrný a jednoznačný. Tendence k cyklickému vývoji je ale zákonitá. Konjunkturálně rozběhnuté hospodářství překročí únosnou míru převisu agregátní nabídky a země ve fázi vrcholu často přesáhne hranice svých produkčních možností. Chybějící výrobní faktory jsou čerpány „na dluh“ ze zahraničí a dochází k „přehřátí“ ekonomiky, finanční a následně i hospodářské krizi (dále v této práci bude používán termín „hospodářská či ekonomická krize“). Tak opět dochází k návratu k potenciálnímu produktu, ovšem krize se zde většinou nezastaví a řetězovou reakcí bankrotů firem se země dostane do stavu, kdy nevyužívá plně své výrobní faktory a je ve fázi sedla pod hranicí svých produkčních možností⁸.

⁸ Více viz www.ceed.cz.

3.2. Předchozí finanční krize

Za předposlední finanční krizi můžeme považovat finanční krizi v Argentině v roce 2002. V Argentině byl nastaven pevný devizový kurz (jedno peso na jeden dolar), a to již od roku 1991 a zároveň se zde mnohonásobně více dováželo, než se odsud vyváželo. Argentina neměla možnost vydělat dostatek peněz na úhradu úroků zahraničního dluhu. Když v roce 2001 tento dluh dosáhl hranici 50 % HDP, musela země přistoupit k devalvaci pesa.

Možnost vyvážet zboží se sice zvýšila, ale spousta firem zbankrotovala, protože většina půjček byla v dolarové měně a zatímco doposud se mohl dluh splatit stejnou sumou v pesos, po devalvaci již suma v pesos výrazně dolarové dluhy převyšovala.

Dalo by se říci, že vysoký zahraniční dluh a vysoký devizový kurz byly důvody i dalších finančních krizí, například v jihovýchodní Asii v 90. letech.

3.3. Prostředí vzniku současné krize

Na počátku desetiletí prožívaly Spojené státy recesi a Evropa stagnovala. Proto se centrální banky rozhodly snížit úrokové sazby, aby podpořily tvorbu úvěrů a hospodářský růst, což se také stalo. Nízká úroveň úrokových sazeb skutečně dopomohla zejména v USA k obrovskému nárůstu hypotečních úvěrů.

Významně se také rozvinul takzvaný „stínový bankovní systém“, což představuje skupinu finančních institucí, které umožňují bankovnímu sektoru poskytovat při daném kapitálu větší množství úvěrů nebo které v různých formách poskytují úvěry do ekonomiky samy. Tento systém je v převážné míře tvořen nebankovními finančními institucemi, které mají krátkodobá a likvidní pasiva a dlouhodobá a méně likvidní aktiva. Tyto instituce podstupují tržní riziko, kreditní riziko a riziko likvidity a vzhledem k tomu, že nejde o depozitní instituce, nemají přístup k penězům centrální banky v rámci její funkce věřitele poslední instance. V případě problémů s likviditou mohou tyto instituce zbankrotovat kvůli

nemožnosti refinancovat své krátkodobé závazky. Patří mezi ně například investiční banky a investiční fondy⁹.

Kdo má u nás zájem o hypotéku, musí projít procesem dokazování příjmů, zaměstnání a je tlačen k ručení nemovitostí. Ale ve Spojených státech mohl hypotéku získat prakticky každý bez ohledu na povolání, pravidelný příjem i legální či nelegální pobyt v zemi. Na rozdíl od České republiky, kde se každý prokazuje občanským průkazem a trvalým bydlištěm, v USA je jako průkaz totožnosti dostačující řidičský průkaz a daňové identifikační číslo. Oba tyto doklady je lehké si obstarat. Lidé se tedy masivně začali zadlužovat bez hlubšího přemýšlení nad budoucí schopností či neschopností úvěr splácet. Ne všichni si také vzhledem k „chudým“ jazykovým znalostem, či ignorování dodatků psaných malým písmem ve smlouvách, vůbec uvědomovali, co podepisují. Nová podoba hypoték navíc vytvářela iluzi snadného splácení. Úvěry byly poskytované i na vyšší částku, než byla hodnota nemovitosti, byly zaváděny nízké úrokové sazby, sazby byly v počátečních letech splácení pevné.

Všeobecně vzato, chyběla obyčejná obezřetnost a sledování úvěruschopnosti žadatele. Ale zároveň svou úlohu sehrál i vlastní zájem jednotlivých subjektů zapojených v celém řetězci transakcí o poplatky za svůj podíl, přičemž spojené riziko bylo následně přeneseno na jiného držitele. Pracovníci amerických hypotečních bank měli prémie z každé uzavřené smlouvy. Na své si přišli i odhadci, kteří přeceňovali hodnoty nemovitostí nebo poskytovatelé hypotečních úvěrů, kteří maximalizovali objemy úvěrů a odvozených cenných papírů.

Důsledky neschopnosti splácet hypotéku totiž nakonec nedopadly na jejího poskytovatele, držitelem byl již někdo jiný. Finanční instituce totiž balíky nesplacitelných hypoték prodávaly s velkým ziskem jiným bankám po celém světě a tak se postupně seskupil velký objem finančních prostředků bez kvalitního zajištění.

Důsledkem toho byly první „krachy“ bank, což zapříčinilo oslabení důvěry mezi jednotlivými bankami po celém světě. Přitom celý finanční systém závisí na mezibankovní

⁹ Více viz: www.cnb.cz.

důvěře a možnosti vzájemně si poskytovat peněžní půjčky. Jenže pochybnosti o tom, zda ten či onen bankovní partner je solidní, způsobily fakt, že si banky mezi sebou přestaly peníze půjčovat a to ochromilo celý finanční systém.

3.4. Morální hazard

Ve společnosti založené na tržní ekonomice jsou finanční prostředky spořeny nebo dále investovány. Domácnosti a firmy vkládají své úspory bankám a ty je poskytují těm, kteří je využijí k investicím, nebo prostřednictvím kapitálového trhu k obchodům s cennými papíry.

Banky v bankovním systému však zdaleka nepůjčují jen peníze majitelů bank, ale samozřejmě poskytují i peněžní prostředky, které si do nich někdo vložil. Obojí tvoří kapitál bank, ale hodnota úvěrů, které poskytují, významně přesahuje hranici vlastního kapitálu. A s tím je spojeno riziko, že pokud úvěr špatně poskytnou, dopady se mohou týkat nejenom majitelů těchto bank, ale i nevinných vkladatelů. Těm banky v případě realizace tohoto rizika nejsou schopny splácet jejich vlastní vklady. Nezbude jim nic jiného, než vyhlásit bankrot. Často pomůže vláda, která doplní kapitál, aby zabránila tomu, že se problém bude postupně přenášet do celé ekonomiky. Přesto se banky i nadále k úvěrům nestaví odpovědně. Tomuto chování říkáme morální hazard a vláda svým chováním tomuto hazardu vlastně pomáhá. Dává svým velkým investorům vzkaz, že v dobrých letech mají instituce právo na výnos a v době hrozeb neproplacených investic přijde stát a rizika je zbaví s pomocí peněz daňových poplatníků.

3.5. Dopady hospodářské krize na Českou republiku

K prvnímu čtvrtletí roku 2009 lze dopady hospodářské krize na naši republiku shrnout následovně:¹⁰

¹⁰ Více viz: www.komora.cz.

- Automobilový průmysl: V souvislosti s dopady krize na české hospodářství se nejčastěji mluví o ztrátách automobilového průmyslu, který je hlavním průmyslem české ekonomiky. Většina podniků automobilového průmyslu (např. Škoda Auto, Hyundai, Tatra) musela kvůli nízké poptávce omezit výrobu a propouštět, což výrazně poznamenalo i jejich dodavatele, z nichž mnozí museli propouštět, omezit výrobu či ji dočasně zastavit. V prosinci 2008 Sdružení automobilového průmyslu (SAP) uvedlo, že automobilky v ČR a jejich dodavatelé do poloviny roku 2009 kvůli krizi propustí více než 13 500 lidí. V posledních dnech se díky zvyšující poptávce velké automobilky vracejí k plánovaným objemům výroby.
- Bankovní sektor: Většina předních bank v Česku v roce 2008 zlepšila výsledky hospodaření. Výjimkou byla ČSOB, které zisk v důsledku krize (přecenění investičního portfolia na nulu, pád Lehman Brothers a bank na Islandu) propadl o 90 procent. Banky předpokládají zpomalení růstu všech segmentů. Například objem hypoték prodaných občanům v lednu meziročně spadl o zhruba 44 procent.
- Burza: Akcie na pražské burze již od konce roku 2008 ztrácejí, hlavní index PX klesá již šestý měsíc po sobě. Jenom v únoru odepsal 17,22 procenta na 640,9 bodu, akcie se ocitly na nejnižší hodnotě za více než pět let. Také objem zobchodovaných akcií zůstal hluboko pod dlouhodobým průměrem.
- Měna: Česká koruna během krize výrazně oslabila, 17. února 2009 klesla na nejnižší hodnotu k euru od října 2005, a to až na 29,68 Kč/EUR (dolar by v té době za 23,44 Kč). V prvních třech čtvrtletích roku 2008 přitom koruna takřka neustále posilovala vůči euru i dolaru. V červenci 2008 česká měna vůbec poprvé prolomila hranici 15 korun za dolar a 23 korun za euro.
- Sklářský průmysl: Tradiční český obor se již řadu let potýká s poklesem zakázek, levnou zahraniční konkurencí (a donedávna i silnou korunou) či dopady některých privatizačních a manažerských rozhodnutí. V posledních měsících naplno propukly problémy společností ze skupiny Bohemia Crystalex Trading (BCT) a Porcela Plus; většina firem uvedené skupiny skončila v konkurzu a o práci přišlo několik tisíc lidí. Současná krize podle odborníků pád těchto skláren pouze uspíšila.
- Stavebnictví: Stavebnictví je jedním z oborů, o kterém se v souvislosti s krizí často hovoří jako o nejvíce postiženém. Nicméně hodnota nových stavebních zakázek uzavřených v loňském roce meziročně vzrostla o 17,4 procenta, počet nových

zakázek ale klesl přibližně o desetinu. Stavebním firmám ubývají hlavně zakázky ze soukromého sektoru, především na výstavbu bytů, ale i komerčních budov. Firmy staví díky poptávce veřejného sektoru.

- Textilní průmysl: Dříve silné odvětví české ekonomiky se potýká s krizí a je v útlumu již řadu let, nynější krize problémy některých podniků ještě umocnila. Řada firem je nucena uzavírat provozovny a propouštět. Podle odhadu Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu (ATOK) se tržby výrobců textilu v roce 2008 propadly o 16,3 procenta, nejvíce od roku 1999.
- Ostatní: Krize se nějakým způsobem dotkla většiny sektorů hospodářství. Například z průzkumu Hospodářské komory ČR (HK) z roku 2008 pro Hospodářské noviny (HN) vyplynulo, že každá druhá malá nebo střední firma v Česku už musela kvůli špatné ekonomické situaci propouštět nebo se k takovému kroku v brzké době chystá. Více než třetina podniků omezila, nebo plánuje omezit, kvůli poklesu zakázek výrobu. Výrobu omezily například i velké severomoravské hutě a železárny - Evraz Vítkovice Steel, ArcelorMittal Ostrava či Třinecké železárny.

3.6. Zhodnocení vlivů hospodářské krize na analyzovanou společnost

Krize dopadla i na společnost SCA, a to hned dvěma způsoby.

Jak bylo výše zmíněno, krize uspíšila, nikoliv však zavinila, pád sklářských gigantů jako je Bohemia Crystalex Trading a Parcela Plus. Vzhledem k silné levné zahraniční konkurenci se tento tradiční obor již dlouhodobě potýkal s poklesem odbytu. Závazky, které tyto společnosti měly, se rok od roku neustále navyšovaly. Jedním z výrazných věřitelů byla právě společnost SCA, které před vyhlášením konkurzu „sklářské společnosti“ dlužily přibližně 300 milionů korun. Ani odpis takové obrovské pohledávky však nebyl pro SCA takovou ránou, jako spíše ztráta významného zákaznického podílu v jeho portfoliu zákazníků. SCA bylo totiž vždy zaměřeno na sklářský průmysl a podíl těchto odběratelů představoval přibližně 40 procent celého zákaznického portfolia. SCA tedy přišlo o zásadní odbytiště, které musí v následujícím období nahradit.

Krise zapříčinila poklesy výroby i u ostatních zákazníků SCA. Zpomalení ekonomiky se projevilo v naší republice růstem nezaměstnanosti, poklesem spotřeby a pokles spotřeby se zákonitě musel projevit i v oblasti balení produktů spotřeby. Například s poklesem prodeje aut poklesla výroba auto dílů a tedy i potřeba je balit. SCA začalo výrazně pociťovat poklesy obrátů svých zákazníků na svém obratu.

Jednalo se tedy hlavně o zákazníky:

- sklářského průmyslu;
- automobilového průmyslu;
- elektronického průmyslu;
- a stavitelství.

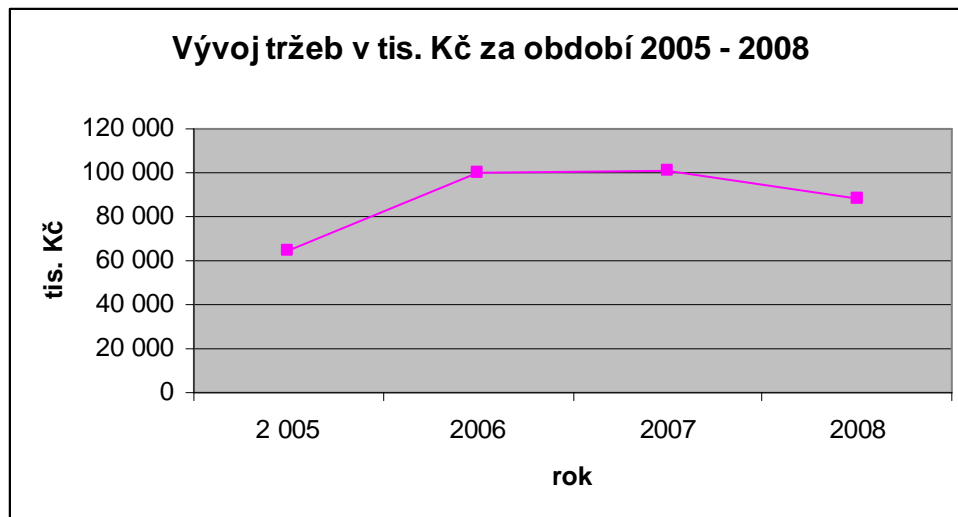
Jediným odvětvím, které se dlouhodobě a stabilně drží na stejné úrovni, je tzv. FMCG¹¹, kam patří zejména potravinářský průmysl a hygienické a kosmetické produkty.

V následujících grafech je uveden vývoj tržeb a hospodářského výsledku v letech 2005 až 2008, viz obr. 2 a obr. 3.

V druhém pololetí 2008 již začaly být i na finančních číslech dopady krize znát, jak ukazuje obr. 2, došlo k poklesu tržeb na úroveň 87 948 tis. Kč. I když pokles nebyl tak výrazný (tržby byly stále vyšší, než v roce 2005), byl projevem poklesu zakázek, které SCA v tomto období pociťovalo. Další pokles pokračoval i v roce 2009¹².

¹¹ FMCG – fast moving consumer goods – rychloobrátké zboží.

¹² Interní materiály společnosti za období 2005 – 2008.



Obr. 2: Vývoj tržeb SCA v tis. Kč za období 2005 – 2008

Zdroj: Vlastní zpracování z údajů Výkazu zisků a ztrát společnosti 2005 - 2008

Graf na obr. 3 poukazuje na vývoj hospodářského výsledku v letech 2005 až 2008. SCA se historicky vždy pohybovalo v černých číslech, bohužel rok 2008 pro SCA znamenal pokles hospodářského výsledku na 119 258 tis. Kč. Hlavním důvodem byl jednorázový odpis pohledávky výše uvedeným dlužníkům, sklářským společností. Nutno dodat, že bez odpisu této pohledávky by SCA i v roce 2008 dosáhlo kladného hospodářského výsledku, tedy zisku¹³.



Obr. 3: Vývoj hospodářského výsledku SCA za období 2005 – 2008

Zdroj: Vlastní zpracování z údajů Výkazu zisků a ztrát společnosti

¹³ Interní materiály společnosti za období 2005 – 2008.

4. Analýza vybraných oblastí strategie SCA a nalezení možností ke zlepšení

Následující kapitola analyzuje oblasti výrazně ovlivňující zdravé fungování společnosti. V těchto oblastech lze provádět změny, které mohou přispět k co nejméně bolestnému překonání hospodářského poklesu, který na svět, Českou republiku a tím i na SCA dopadl.

SCA je součástí mateřské skupiny SCA Group. Toto postavení lze chápat v době hospodářské krize jako výhodu. Skupina SCA Group představuje velice silné seskupení, které se zaměřuje na různá tržní odvětví. Riziko dopadu krize celosvětově je tedy přiměřeně diverzifikované a je velice nepravděpodobné, že by to ohrozilo celou skupinu jako takovou. SCA Group stojí za každou svou dceřinou společností a v případě problémů je schopno ji podpořit. Samozřejmě, je-li konkrétní společnost dlouhodobě neprosperující a vykazuje konstantně ztrátovost, je na zvážení nejvyššího managementu, zda takový závod neuzavřít a neinvestovat jinde.

Na základě historických zkušeností lze tvrdit, že po recesi se ekonomika zase odrazí ode dna. A dobu recese musí společnosti přečkat s co nejmenšími následky. Po analýze strategie SCA byly vytipovány následující oblasti, ve kterých byl nalezen prostor ke zlepšení či realizaci změn, které přispějí ke snížení negativních následků recese. Zjištěné nedostatky, stejně tak i návrhy a opatření, které byly autorkou doporučeny a následně zvoleny, jsou podrobně popsány v kapitolách 4.1. – 4.8. diplomové práce.

Zmíněné oblasti jsou:

- struktura a organizace obchodních aktivit;
- nákupní strategie a spolupráce s dodavateli;
- personální politika a personální změny;
- řízení pohledávek;
- výroba a příprava výroby (LEAN, design, technologie);
- řízení zásob;
- řízení zákaznických požadavků v souladu s prospěchem pro SCA;
 - LEAN;

- ležáky – zastaralé skladovací zásoby;
- úspory;
- reklamace.

4.1. Struktura a organizace obchodních aktivit

4.1.1. Popis analyzované oblasti

Je naprosto nesporné, že kvalita obchodního oddělení a obchodní aktivity jsou zcela zásadní pro prosperitu společnosti. Lze všeobecně říci, že dobrá společnost může mít sebekvalitnější zboží či služby. Ale bez schopnosti je prodat, nemusí na trhu obstát. Firmy dnes mnohem více investují do lidí a jejich vzdělání, protože si uvědomují jejich velký význam. Kromě kvality těchto lidských zdrojů z hlediska jejich vzdělání, ale i jejich charakteru, charisma a způsobu jednání s ostatními lidmi, je také důležité, jak celé takové oddělení organizačně uspořádat, vést a motivovat.

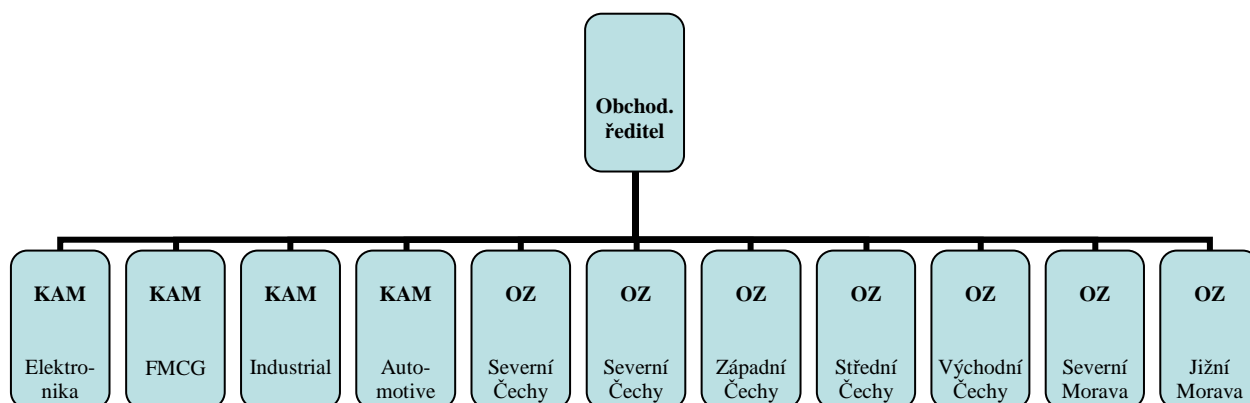
4.1.2. Zhodnocení původního stavu obchodního oddělení

Obchodní oddělení bylo rozděleno na takzvané KAM, (akronym slov „key account manager“), neboli manažery pro klíčové zákazníky¹⁴, a OZ, tedy obchodní zástupce. Manažeri pro klíčové zákazníky měli na starosti ty nejdůležitější a z hlediska obratu největší zákazníky a tyto zákazníky měli rozdělené z hlediska segmentů. V SCA byli čtyři: pro elektronický segment, segment automobilového průmyslu, segment FMCG a segment industrial (ostatní průmysl) + stavebnictví. Základní pracovní náplní těchto pracovníků byla maximální péče o tyto zákazníky a neustálý rozvoj spolupráce s nimi. Vyhledávat nové obchodní příležitosti bylo druhotnou záležitostí.

Obchodní zástupci měli na starosti jednotlivé oblasti České republiky. Nejpodstatnějším a cílovým regionem byl vždy sever Čech, protože zde má SCA hlavní závody. Vzhledem

¹⁴ Klíčový zákazník – zákazník, s nímž SCA ročně realizuje obrat převyšující 15 mil. Kč.

ke krátké vzdálenosti k zákazníkům lze předpokládat, že právě v této oblasti může být SCA nejkonkurenceschopnější. SCA má i další menší závody a proto v obchodním týmu měly zastoupení i ostatní regiony. Tím mělo být zajištěno pokrytí celého území. Obr. 4 znázorňuje strukturu původního obchodního týmu.



Obr. 4: Struktura obchodního týmu před realizací změn v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3. Zjištěné nedostatky původního stavu obchodního oddělení

Výsledky SCA měly v průběhu roku 2009 zhoršující se tendenci. Analýza stávajícího stavu obchodního oddělení odhalila další problémy, které tyto výsledky podporovaly.

Z celkových 8 závodů v rámci území republiky měli jednotliví obchodníci jeden, dva závody, kam přinášeli své poptávky. Stávalo se, že na některý z menších závodů bylo zapomínáno a poptávky do něj přicházely v podstatně nižší míře. To újmu těchto závodů vedle vlivů krize ještě zvětšovalo, protože neměly šanci nabídnout své produkty.

Častým problémem byl také ten, že obchodníci neměli přesně a striktně stanovené hranice svých regionů a nevědomky dva nebo dokonce tři kontaktovali stejnou firmu. Takové jednání v očích potenciálního zákazníka staví SCA do nepříjemné pozice.

Co se motivace obchodníků týče, oproti běžnému standardu motivování obchodníků v jiných firmách, v SCA měli obchodníci stálé a neměnné platové ohodnocení bez vazby na obrat, který pro SCA přinesou. Jsou lidé, kteří chtějí dokázat a získat co nejvíce z trhu už jen proto, že chtějí být úspěšní a chválení, což stačí k jejich motivování. Na druhé straně se najdou i tací, kteří si jasně uvědomují, že i s vynaložením menšího úsilí budou hodnoceni stejně, a proto nevidí důvod, proč být příliš aktivní. Potřeba motivace obchodních pracovníků tedy z analýzy vyplynula jako nutnost, aby se přispělo k větší prosperitě společnosti.

Za zmínku stojí zbytečná rivalita mezi obchodníky. Často si obchodníci neuvědomovali, že všichni mají stejný cíl. Snaha získat víc, než ten druhý, se podepsala zejména v cenách. Stávalo se totiž, že obchodníci nabízeli nižší ceny, než jejich kolegové těm samým zákazníkům proto, aby obchod získali právě oni.

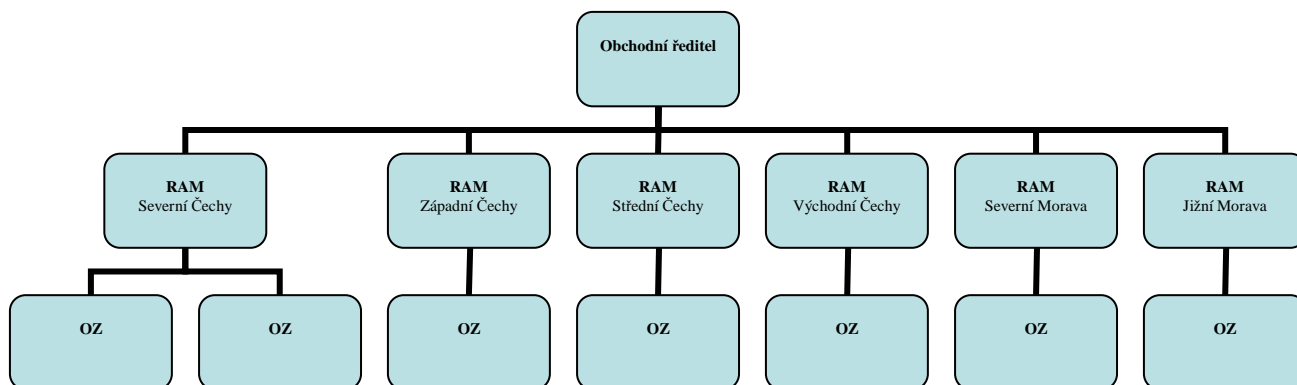
4.1.4. Navržené změny vedoucí ke zlepšení výsledků obchodního týmu

SCA si výše zmíněných úskalí bylo vědomo a období hospodářského poklesu jej donutilo se nad nimi vážněji zamyslet a promyslet možné změny, které by situaci mohly zlepšit.

Byla navržena inovace organizace obchodního týmu. Key account manažeři se stali takzvanými RAM (akronym pro „regional account manager“), tedy regionálními obchodními manažery. Tato nová pozice znamená, že obchodníkovi sice zůstává portfolio jeho klíčových zákazníků, ale jeho odpovědnost se rozrůstá na celý region. V rámci regionu tento RAM koordinuje ještě obchodního zástupce (OZ). V praxi to tedy funguje tak, že tentokrát jsou hranice mezi regiony přesně stanoveny dle jednotlivých okresů a každý z těchto regionů má svůj malý regionální obchodní tým. RAM má na starosti větší, popřípadě nadnárodní společnosti s významným ročním obratem či potenciálem a OZ pečuje a oslovuje zejména menší podniky. Cílem tohoto malého týmu je kromě kvalitní péče o stávající zákazníky získat co největší podíl trhu dané oblasti. Vznikla tak úzká spolupráce mezi jednotlivými obchodníky, jejich společný cíl a eliminace možnosti, že v jejich oblasti bude kontaktovat zákazníky obchodník z jiných regionů.

Další novinkou mezi OZ, tedy obchodními zástupci, je jejich nové přiřazení pod konkrétní výrobní závod. OZ je tedy stále podřízen obchodnímu řediteli, přičemž je koordinován regionálním manažerem. Zároveň se ale zodpovídá manažerovi svého výrobního závodu. Je tím řešen další z výše uvedených problémů, tedy preference jednotlivých obchodníků k tomu či onomu výrobnímu záводу. Tímto způsobem každý obchodník, přiřazený ke konkrétnímu záводу, hledá na trhu zakázky zejména pro tento závod a snaží se co nejvíce naplnit jeho výrobní kapacity.

Diagram na obr. 5 znázorňuje novou strukturu týmu obchodníků, která byla navržena v důsledku zjištěných nedostatků původního stavu.



Obr. 5: Nová struktura obchodního týmu

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Jak již bylo výše zmíněno, způsob motivování obchodníků je jedna z oblastí, jež představovala prostor pro zlepšení. Na základě klesajících výsledků společnosti v posledním období bylo rozhodnuto, že každý obchodník musí být ve společnosti finančně motivován. Jeho ohodnocení vycházelo z jeho výsledků a za ty se považovaly realizované zakázky, ať už u stávajících zákazníků, tak i u nově získaných. Ještě v roce 2008 byla mzda obchodníků pevně daná, byla sice rozdělená na pevnou

a pohyblivou složku, nicméně ve většině případů SCA vyplácelo 100% mzdu (tedy plnou pevnou i pohyblivou část mzdy) bez ohledu na získané či ztracené obchody.

SCA muselo najít motivační nástroj, jak přimět své obchodní pracovníky ke zvýšené aktivitě a zároveň jim umožnit finanční zhodnocení jejich práce. V průběhu roku 2009 došlo tedy ke změně ve způsobu oceňování těchto pracovníků. Každý člen obchodního týmu sestavil svůj plán obratu svých stávajících i potenciálních zákazníků na období 1 roku. Tento plán musel korespondovat s plánem celé společnosti. V roce 2010 plánuje SCA navýšit svůj obrat o 17 procent obratu roku 2009. Každý z individuálních plánů musí tedy počítat nejméně s tímto navýšením. Tím se zabrání záměrnému podhodnocování plánu obchodníkem. Plán se stal základem pro stanovení výše jeho měsíční vyplacené mzdy. Mzda byla stanovena na jednu úroveň, která bude pravidelně vyplácena při splnění stanoveného plánu. Pokud se obchodníkovi nepodaří dosáhnout svého plánovaného rozpočtu za jedno uplynulé období, mzda poklesne o 1 procento celkového poklesu oproti plánu. Stejně tak v opačném případě, pokud bude obchodník úspěšný a obrat svých zákazníků oproti plánu navýší, bude 1 procento z navýšené částky za čtvrtletí představovat navýšení jeho měsíční mzdy v následujícím období.

4.2. Nákupní strategie a spolupráce s dodavateli

4.2.1. Nakupované komodity SCA

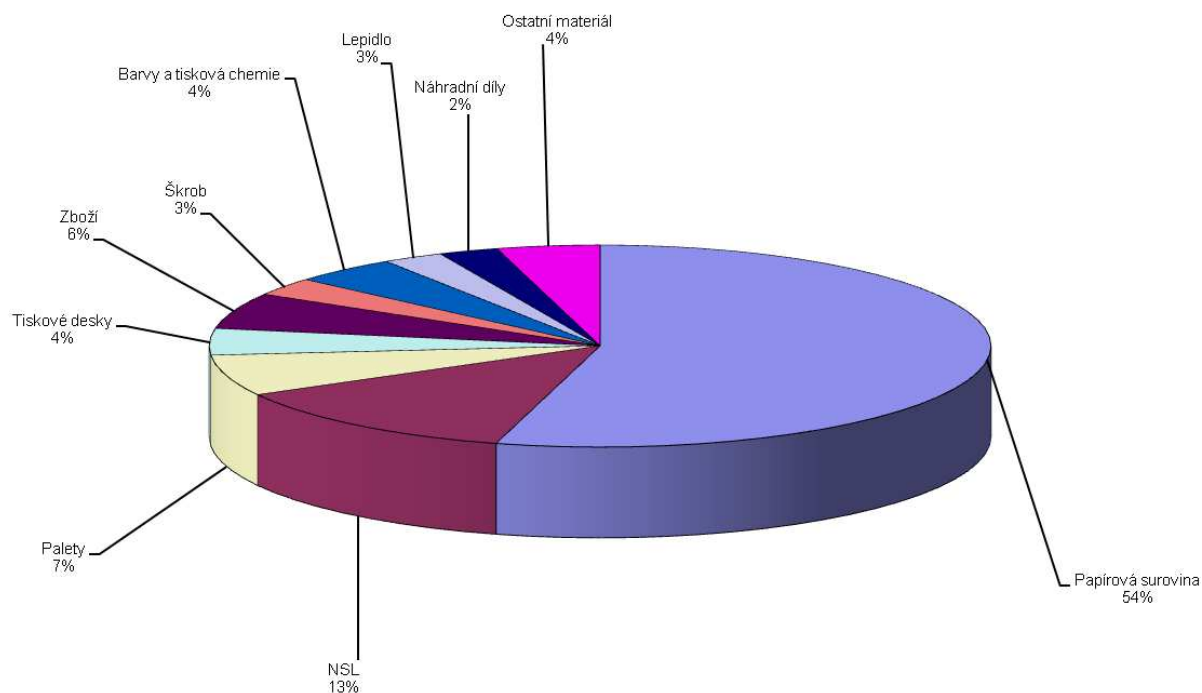
K řádnému provádění výroby a k uspokojování všech potřeb zákazníků potřebuje SCA nakupovat celou řádku surovin, materiálů a produktů. V současné době se SCA profiluje nejen jako dodavatel papírových obalů, ale jako dodavatel komplexních balicích řešení zákazníkovi, protože s nákupem zákazník nechce mít žádné starosti. Tedy poptá komplexní řešení, které například obsahuje kartónový obal, polystyrénovou výplň, antistatický plastový sáček, tištěnou dokumentaci, speciální dřevěné palety, či desky a do tohoto produktu již pak jen zabalí svůj výrobek a dodá finálním zákazníkům. SCA je na tuto situaci připraveno a již po několik let si vytváří síť obchodních partnerů, dodavatelů, prostřednictvím nichž tento servis svému zákazníkovi zajišťuje.

Nakupované komodity v roce 2008 obsahuje tab. 1 a podíl jednotlivých komodit znázorňuje obr. 6.

Tab. 1: Nakupované komodity SCA v roce 2008 a vynaložené prostředky

Nakupovaná komodita v roce 2008	Vynaložené prostředky na komoditu v tis. Kč
Papírová surovina	275 647
NSL – skládačková lepenka	60 143
Palety	31 057
Zboží	27 383
Tiskové desky	20 128
Škrob	13 594
Barvy	12 005
Lepidlo	11 901
Náhradní díly	11 650
Chemie	8 702
Folie, pásy	5 993
Palivo	2 571
Obaly	2 099
Kovový materiál	2 027
Příprava výroby	1 779
Ostatní režijní materiál	1 644
Údržba	1 265
Ochranné pomůcky	1 092
Ostatní přímý materiál	833
Kancelářské potřeby	604
Hygienické potřeby	305
Celkem	492 422

Zdroj: Interní materiály nákupního oddělení SCA z roku 2008



Obr. 6: Podíl jednotlivých nakupovaných komodit SCA v roce 2008

Zdroj: Interní materiály nákupního oddělení SCA z roku 2008

4.2.2. Analýza strategie nákupního týmu

Předchozí strategie nákupu v SCA byla taková, že si každý závod prostřednictvím pracovníků v zákaznickém servisu nebo obchodním týmu poptával a zajišťoval jednotlivé komodity nebo komponenty pro výrobu. Nevýhodou takového postupu byl fakt, že nebylo možné shromáždit jednotlivé nákupy dohromady a požadovat například množstevní slevy, protože dodavatelů bylo velké množství. Stejně tak riziko spojené s velkým množstvím menších dodavatelů bylo nemalé.

4.2.3. Opatření vedoucí k odstranění nedostatků nákupní strategie

Po analýze bylo stanoveno nové řešení organizace nákupu. Cílem inovace bylo vytvořit jeden centrální, nebo také strategický, nákup pro celé SCA v České republice. Hlavní výhodou této strategie je upevnění pozice SCA jako zákazníka u menšího počtu stabilních a spolehlivých dodavatelů a tím vytvoření výhodné pozice pro vyjednávání a zajišťování výhod pro společnost. Mezi takové výhody patří množstevní slevy, bonusy z ročního obrátu realizovaného s dodavatelem, uzavírání dlouhodobějších smluv. Ty ošetřují jednotlivé obchodní podmínky a situace, například reklamace, dodací a platební podmínky. Mezi takto vybrané dodavatele samozřejmě patří jen takové společnosti, které projdou dodavatelským auditem, který SCA pravidelně provádí a zároveň tyto dodavatele pravidelně hodnotí. Pokud je dodavatel hodnocen negativně, například z důvodu nekvalit v dodávkách, stává se čím dál tím více nežádoucím dodavatelem pro společnost a hledají se náhradní řešení.

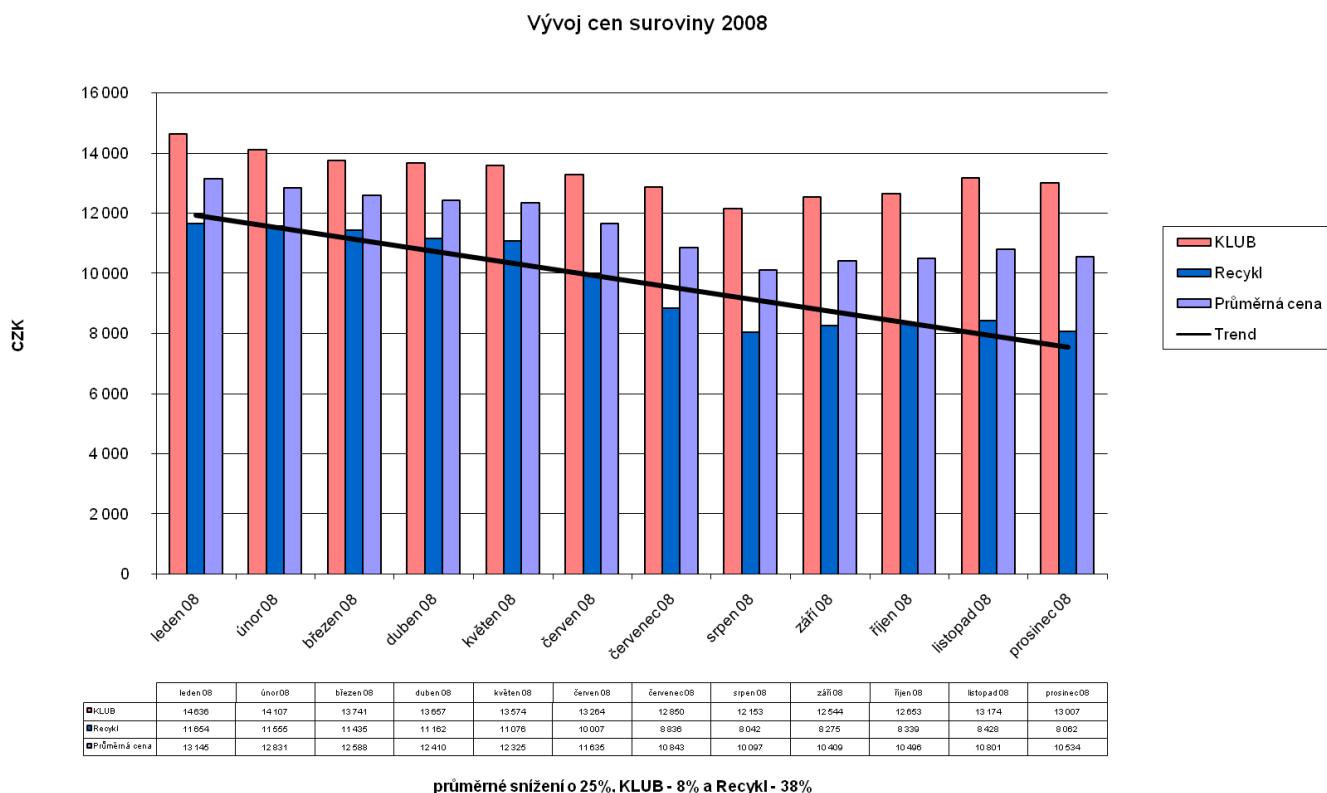
4.2.4. Pozitivní dopady hospodářské krize na SCA v oblasti nákupu

V oblasti nákupu můžeme dopady hospodářské krize označit za pozitivní. Právě v oblasti nákupu je SCA v pozici zákazníka, tedy v té výhodnější pozici. Ta otevírá v době krize, poklesu zakázek všeobecně a zostření konkurenčního prostředí, možnosti k získávání větších vyjednávacích výhod, než dříve. Dodavatelé SCA doslova bojují o to, aby mohly dodávat do SCA, a to se příznivě projevuje v podobě prodejních cen, servisu i dalších výhod, které nabízejí.

Dalším velmi silným vyjednávacím argumentem pro SCA je fakt, že z důvodu recese klesají ceny základních surovin, ze kterých se nakupované položky vyrábějí, například pro SCA tak důležitý papír, dále pak ropa, dřevo, kovy, apod. Ukázku vývoje cen ropy obsahuje příloha A.

Graf na obr. 7 ukazuje vývojový trend cen suroviny (papíru) v roce 2008. Surovinu rozdělujeme na dvě základní skupiny, KLUB, neboli kvalitní nerecyklovaný druh papíru

nazývaný Krafliner, a RECYKL, což představuje skupinu méně kvalitních recyklovaných papírů. V průběhu roku 2008 ceny klesaly, což staví SCA do pozice zákazníka, který může (a z obchodního hlediska musí) požadovat od svých dodavatelů snížení nákupních cen. Ty samé informace jsou ale bohužel také využívány i z druhé strany, tedy ze strany zákazníků, pak efekt snižování nákupních cen může být vynulován snižováním cen prodejních za finální obalové řešení.



Obr. 7: Vývoj cen papíru v roce 2008

Zdroj: Interní materiály nákupního oddělení z roku 2008

Po vytvoření a stabilizaci strategického nákupního oddělení v průběhu roku 2008, v němž nyní pracují čtyři nákupčí, se začala využívat nákupní strategie ve formě neustálého tlaku na dodavatele a ceny i služby, které poskytují. Cílem tohoto tlaku je dosažení maximálních finančních úspor.

Přešlo se k užšímu počtu dodavatelů, se kterými byly podepsány celoroční kontrakty. Každá společnost, která chce dodávat do SCA, musí přistoupit na smluvní ujednání obchodních podmínek a strategický nákup při jednáních dbá zejména na následující témata:

- Platební podmínky – téma dnes ještě o něco důležitější, než kdy předtím. Zákazníci tlačí obrovských způsobem na prodlužování splatností a stejně tak musí reagovat i SCA vůči svým dodavatelům. Využívá své zákaznické pozice k tlaku na prodlužování splatnosti svých nákupů a tím zlepšuje vlastní cash-flow. Všeobecně platí, že splatnost, kterou firma poskytuje svým zákazníkům, by neměla být delší, než ta, kterou poskytují společnosti její dodavatelé.
- Úprava cen – nákupní oddělení využilo a stále využívá dopadů hospodářské krize na tržní prostředí a vývoj cen jednotlivých surovin. V souvislosti s tím tlačí na snižování svých nákupních cen. Ve smlouvě je možné ošetřit závislost nákupních cen na vývoj cen surovin různými modely. Pro SCA nejdůležitější komodita, papírová surovina, se sleduje prostřednictvím evropského ukazatele vývoje cen papíru, tzv. ukazatele EUWID. V příloze B je možné nalézt příklad modelu EUWID a jeho vlivu na finální ceny.
- Bonusy z realizovaného obratu – snížení počtu dodavatelů umožnilo zvýšení realizovaného obratu s těmi vybranými. Tato skutečnost přinesla možnost požadovat po dodavatelích roční bonusy z obratu. V návaznosti na potenciální objem spolupráce tak nákupní oddělení se svými dodavateli začalo uzavírat roční smlouvy, jejichž součástí byly i procentuální bonusy při různých velikostech dosaženého obratu na konci roku.
- Skladování – velký prostor pro zvyšování efektivnosti a hledání úspor v jakémkoliv průmyslu představuje skladové hospodářství. Firmy se v dnešní době snaží držet co nejmenší skladové zásoby a v nich samozřejmě vázat co nejmenší množství kapitálu. Souvisí to i s tím, že často volí metody, jako je JUST IN TIME dodávky, kdy jejich dodavatel musí dodávat přesně včas dle potřeby zákazníka. Tato oblast byla vytipována jak další prostor, kde SCA může tláčit na své dodavatele s cílem držet co nejnížší skladové zásoby a přitom zajistit plynulý průběh výroby s co nejnižšími náklady. Uvedené povinnosti přenáší na své dodavatele.

Výše popsány kroky SCA dosáhlo v oblasti nákupu výsledků, které jsou shrnuty v tab. 2.

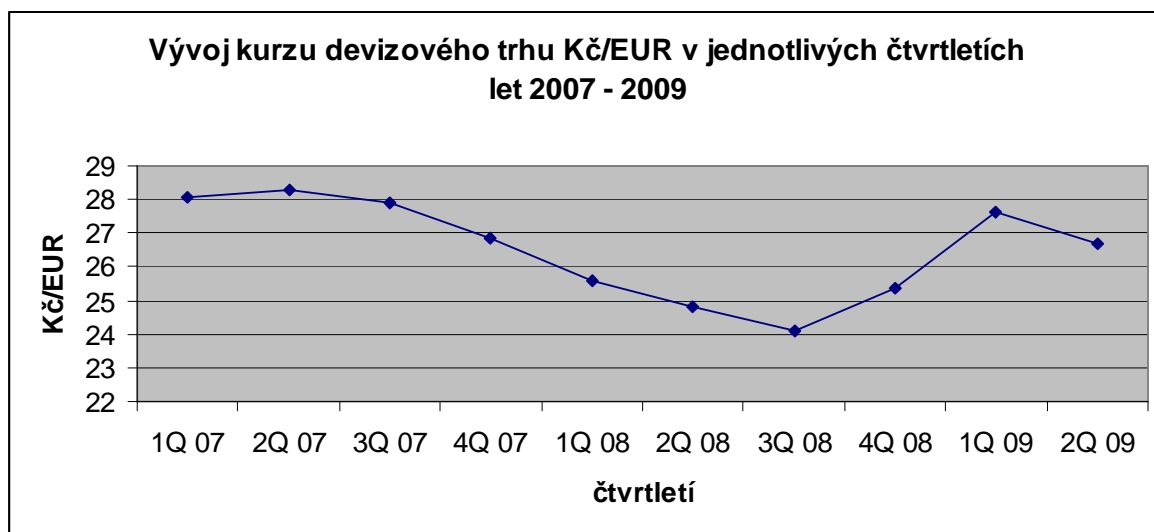
Tab. 2: Úsporné projekty (Savings Project) a dosažené výsledky za rok 2008

Savings Project			Czech Republic	
Komodita	Roční úspora tis. CZK	Status	Aktuální stav tis. CZK	Vysvětlivky
Surovina (Mondi Štětí)	5 093	done	5 093	Roční bonus 3%, snížení cen o 3% , konsignační sklad 500 tun, splatnost 60/90 dní
Palety (Boletice)	3 089	done	3 089	Snížení cen o 6%, splatnost 45/70 dní
Tiskové desky	2 893	done	2 893	Snížení cen o 23%, roční bonusf 5%, splatnost 50-90 dní
Škrob	1 720	done	1 720	Snížení cen o 14%, roční bonus 2%, splatnost 60 dní
Surovina (BRPA)	1 166	done	1 166	Roční bonus of 2%, snížení cen o 1%, konsignační sklad 100 tun, splatnost 45/60 dní
Tisková chemie	885	done	885	Výběrové řízení s úsporou 17%, roční bonusf 5%, splatnost 90 dní
Ofsetové barvy	425	done	425	Roční bonus 5,5%, splatnost 30/75
Etikety	264	done	264	5% bonus, splatnost 30/90 dní
Preprint - Felco	222	done	222	Roční bonus 4%
Palety (Jílové)	199	done	199	Roční bonus 3%, splatnost 30/60 dní
Folie, pásky	473	done	473	
Energie	174	done	174	Výběrové řízení, snížení ceny o 5%, platební podmínky záloha/30 dní
Kancelářské potřeby	112	done	112	8% bonus
Lepidlo	647	to be done	54	Změna dodavatele (Follmann), potencionální úspora 45%
Flexo barvy	1 650	to be done	-	Test nové série barev Hartmann
Grand Total:	19 012		16 769	

Zdroj: Interní materiály nákupního oddělení SCA z roku 2008

Jak je patrné, strategický nákup je ve svých naplánovaných projektech poměrně úspěšný. Výše popsány kroky se mu podařilo v průběhu roku 2008 dosáhnout úspor ve výši 16,769 milionů Kč, což bylo vedením SCA pozitivně ohodnoceno. Vzhledem k těmto výsledkům se v podobných aktivitách pokračovalo i v průběhu roku 2009.

Dalším příznivým jevem pro nákup SCA, byl i vývoj kurzu devizového trhu Kč/EUR. Zejména v průběhu roku 2008 výrazně posilovala koruna vůči euru, což výrazně zlevňovalo nákup všech komodit a dalších produktů ze zahraničí placených v eurech. Tyto nakupované položky stály SCA podstatně méně, zejména pak okolo třetího čtvrtletí roku 2008, než tomu bylo v ostatních čtvrtletích. I tato skutečnost napomohla významným úsporám, které se podařilo v roce 2008 realizovat. Jak je vidět ze zobrazeného grafu na obr. 8, kurz se následně začal pohybovat směrem ke své původní úrovni, což nákup v zahraničí zase začalo „zdražovat“.



Obr. 8: Vývoj kurzu devizového trhu Kč/EUR v jednotlivých čtvrtletích let 2007-2009

Zdroj: Vlastní zpracování z údajů ČNB

4.3. Personální politika a personální změny

Úsporná opatření měla dopad i na personální politiku společnosti a její zaměstnance.

4.3.1. Zhodnocení původních personální podmínek

SCA, jakožto jeden z předních zaměstnavatelů Ústeckého kraje má vypracovanou kvalitní personální politiku, která nabízí dobré podmínky svým zaměstnancům. Následující stručný přehled představí některé zaměstnanecké podmínky a benefity, které SCA svým zaměstnancům nabízí. Délka pracovního týdne je 37,5 hodin. Všichni zaměstnanci mají roční nárok na dovolenou o týden delší, než doba, která vyplývá ze zákona. V případě, že si zaměstnanec vybere veškerou svou dovolenou v průběhu daného roku, automaticky se mu přidávají další dva dny k dovolené v roce následujícím. Co se týče péče o zdraví, SCA zajišťuje svým zaměstnancům preventivní zdravotní prohlídky, stejně tak hradí preventivní očkování proti chřipce a encefalitidě. Každému zaměstnanci připadly ročně poukázky v hodnotě 1000 Kč na tzv. sociální fond, tedy k využití pro zdravotní nebo sportovní

potřeby. Zaměstnanci také dostávali příspěvek na penzijní pojištění dle délky doby, po kterou ve společnosti pracovali.

Ve společnosti SCA jsou uplatňovány tyto mzdové formy:

- základní hodinová mzda úkolová a časová,
- základní měsíční mzda založená na rozdělení zaměstnanců do tarifních tříd,

a k těmto formám jsou poskytovány prémie, bonusy a další složky mzdy.

Zaměstnavatel vyplácí svým zaměstnancům také příplatky, a to nejen zákonné, ale i motivační formy:

- zákonné:
 - za práci v noci;
 - za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách;
 - za práci v sobotu a v neděli;
 - za práci ve svátek;
 - za práci přesčas;
 - za pracovní pohotovost;
- motivační:
 - na dovolenou;
 - na Vánoce;
 - za pracovní jubileum.

4.3.2. Změny personálních podmínek v době ekonomické recese

Ekonomická krize a následná interní rozhodnutí, která vyplynula z analýz stávajícího stavu, donutila společnost zasáhnout i do personálních nákladů.

Již ke konci roku 2008 musela společnost přistoupit k reorganizaci a zhodnocení potřeby existujícího množství pracovníků. S poklesem zakázek a obratu v návaznosti na ztrátu sklářských zákazníků a pokles ekonomiky se stal počet zaměstnanců k nižším výsledkům společnosti neadekvátní. Společnost stejně tak, jako celá řada velkých společností v kraji, musela v posledním čtvrtletí roku 2008 přistoupit ke snižování počtu zaměstnanců.

Z celkového původního stavu zaměstnanců, přibližně 600 lidí, byl postupně ukončen pracovní poměr s cca 120 pracovníky. Úspora nákladů na lidské zdroje představovala 20 procent.

Toto propouštění souviselo i s uzavřením jednoho z menších výrobních závodů v Děčíně. S cílem uspořít finanční prostředky dospělo SCA k rozhodnutí sloučit dva menší výrobní závody dohromady. Jednalo se o závod v Novém Boru a v Děčíně a výrobní technologie byly v obou závodech srovnatelné. Koncentrace závodů SCA byla vždy nejvíce soustředěná na sever Čech, a proto nebyl problém přesunout výrobu do Nového Boru. Umožnila to podobná technologie, výrobní možnosti i vzdálenost. Zákazníkům byly zachovány stejné služby, servis i prodejní ceny. Část zaměstnanců změnila své pracovní místo s dojížděkou do Nového Boru. Část patřila do výše zmíněných 120 lidí, se kterými se společnost musela rozloučit.

Ke změnám poskytovaných příspěvků přistoupila společnost po uplynutí prvních pěti měsíců roku 2009, kdy v rámci úspory nákladů informovala své zaměstnance o změnách podmínek vyplývajících z kolektivní smlouvy. Po prvních 5 měsících společnost oznámila, že ve snaze již udržet stávající počet pracovních míst, přistupuje k rozhodnutí, že do konce roku 2009 nebude navyšovat mzdy svým zaměstnancům. Zároveň se rozhodla nevyplácet příspěvek na dovolenou, který představoval polovinu základní měsíční mzdy, vyplácený vždy v červnové výplatě. Nutno dodat, že SCA dosud nepřikročilo k opatřením jako je snižování mezd, dokonce i pohyblivá složka zůstala nedotčena.

SCA zároveň začalo sledovat a analyzovat náklady na telefonní komunikace služebními telefony. Pravidelně jsou tak zaměstnanci upozorňováni měsíčními reporty o výši nákladů na jejich telefony, a pokud tato výše překročí určitou mez, zaměstnanci jsou jmenovitě upozorněni.

Dalším opatřením byly podmínky plánování a realizace zahraničních služebních cest. Do konce roku 2008 každý zaměstnanec, který plánoval zahraniční služební cestu, musel požádat o souhlas svého nadřízeného a cesta se tímto považovala za schválenou. V prvním čtvrtletí roku 2009 bylo vydáno rozhodnutí, že veškeré služební cesty schvaluje pouze

generální ředitel společnosti. Taková žádost musí obsahovat účel cesty, agendu plánovaného jednání, vysvětlení nutnosti účasti pracovníka i předpokládané výdaje na cestu. Generální ředitel má nyní tedy přesný přehled o tom, zda prostředky na tyto cesty jsou účelně utraceny, eventuálně má možnost cestu nepovolit.

Zároveň celá skupina SCA Group informovala své zaměstnance o seznamu preferovaných hotelů a leteckých společností, se kterými má uzavřené smlouvy a tedy zvýhodněné podmínky cestování. Zaměstnanci, kteří se chystají na zahraniční služební cesty, tedy musejí vybírat z tohoto seznamu, který je pro společnost finančně výhodnější.

Každá společnost má na výběr, jaké formy personální politiky a strategie zvolí, aby období hospodářské krize přečkala s co nejméně závažnými následky. SCA bylo také nuceno přejít k nesympatickým opatřením z pohledu svých zaměstnanců, ale v dané situaci nebyly změny zdaleka tak drastické, jako v jiných, například automobilových společnostech. Cílem těchto opatření je udržet výsledky společnosti v „černých číslech“, a to na co nejvyšší úrovni, a zachovat pracovní místa pracovníkům, kteří ve společnosti zůstali.

4.4. Analýza oblasti řízení pohledávek

Jak bylo nastíněno v teoretické části diplomové práce, řízení pohledávek je jedna z velice důležitých činností, kterou je nutno provádět po celou dobu podnikání nebo fungování společnosti. Pohledávky vznikají v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů, kdy je ve společnosti, jako je SCA, bezpodmínečně nutné neustále dohlížet na dodržování splatností a zároveň dohlížení na tok hotovosti. Tento dozor se zejména v době hospodářského poklesu o poznání zpřísnil. V současné době se v každém závodě pravidelně každý týden řeší aktuální pohledávky, sledují se finanční ukazatele zákazníků a důrazně se urgují platby v prodlení.

4.4.1. Postup řízení pohledávek u nových zákazníků

Jednou ze zásad v případě získání nového zákazníka je sjednání platebních podmínek, neboli splatnosti faktur. U každého takového zákazníka je obchodník povinen vyplnit pro finanční oddělení formulář, tzv. evidenci zákazníka, ve kterém navrhuje splatnost. (Příloha C obsahuje tento formulář). Platební podmínka podléhá schválení pracovníka, který má k tomuto rozhodnutí kompetenci. Ve výše zmíněném formuláři se pod navrhovanou splatnost podepisuje obchodní ředitel a finanční ředitel. Preferovaná varianta platební podmínky u nového klienta je zálohová faktura, kdy zákazník obdrží zboží až po jeho zaplacení. Pokud s novým zákazníkem probíhá po určitou dobu takováto spolupráce bez problémů, může se přejít k jiné, pro zákazníka výhodnější, platební podmínce. Obchodník ze své pozice může s novým zákazníkem dojednat maximálně třicetidenní splatnost, vše ostatní podléhá nejdříve projednání s vedením. Splatnost do 60 dní včetně podléhá schválení obchodního a finančního ředitele. Splatnost nad 60 dní podléhá kromě výše zmíněných i schválení ředitele generálního. Obchodník ve formuláři zároveň musí u klíčových zákazníků stanovit úvěrový limit, což je údaj, který se stanovuje tak, aby v předpokládaném časovém období postačoval k pokrytí potřeb zákazníka a přitom nezablokoval další prodej. Například pokud předpokládáme odběr ve výši 100 000 Kč měsíčně při splatnosti 60 dnů, pak je třeba zadat úvěrový limit nejméně $2 \times 100\,000 + 19\% \text{ DPH} = 238\,000 \text{ Kč}$ + dostatečnou rezervu na vystavení nové objednávky. (Stav v roce 2009)

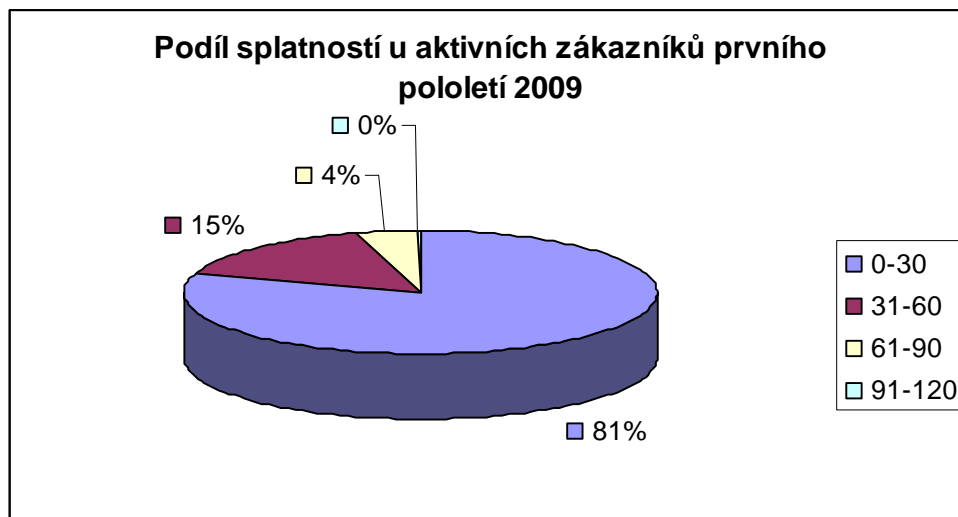
4.4.2. Postup řízení pohledávek u stávajících zákazníků

Stávající zákazníci SCA mají většinou historicky nastavenou platební podmínku. V minulosti všeobecně platilo, že u větších zákazníků se povolovala vyšší splatnost, například 120 dní. V současné, náročnější době, se stává velice zřídka, aby SCA schválilo tak vysokou splatnost, nicméně i dnes se stane, že v rámci vysokého potenciálu daného zákazníka SCA přistoupí k vyšším splatnostem. Tab. 3 vyjadřuje četnosti jednotlivých platebních podmínek v portfoliu aktivních zákazníků prvního pololetí roku 2009. Graf na obr. 9 pak jejich procentuální podíl.

Tab. 3: Četnosti platebních podmínek aktivních zákazníků v prvním pololetí roku 2009

splatnost	počet aktivních zákazníků v prvním pololetí 2009
0-30	674
31-60	130
61-90	36
91-120	2

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů finančního oddělení SCA z roku 2009



Obr. 9: Podíl splatností ve dnech u aktivních zákazníků prvního pololetí roku 2009

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů finančního oddělení SCA z roku 2009

V interním předpisu je dále stanoven i postup pro případ, že se v průběhu spolupráce zhorší platební morálka zákazníka. Při zjištění pohledávky po splatnosti zajistí oddělení odbytu telefonické kontaktování zákazníka. Následně 15. den po splatnosti odchází první písemná upomínka a zároveň se blokuje možnost zadání nových zakázek daného zákazníka do výroby. V období mezi 15 – 90 dny po splatnosti zajistí urgenci platby paralelně oddělení odbytu, finanční oddělení i obchodník tak, aby došlo k maximálnímu urychlení úhrady. Přístup k zákazníkovi se ale liší, zejména jeho důležitostí v celkovém portfoliu zákazníků společnosti, a dle toho se volí důraz, kterým se platby urgují. Tento přístup většinou navrhuje obchodník, u kterého se předpokládá, že svého zákazníka dobře zná a dokáže odhadnout, co se v dané společnosti děje a zda opravdu hrozí dlouhodobé neuhrazení závazků. Pohledávky v prodlení nad 90 dní jsou předávány k soudnímu vymáhání a od tohoto okamžiku platí úplný zákaz prodeje takovému zákazníkovi jinak,

než za hotové nebo platbu předem.¹⁵ V praxi se ukázalo, že stačí zákazníka upozornit na daný postup a pohledávky jsou brzy uhrazeny. Samozřejmě se také stane, že není v možnostech zákazníka zaplatit. SCA pak většinou navrhne splátkový kalendář nebo požaduje zástavu, například v podobě zboží vyráběného zákazníkem.

4.4.3. Opatření pro sledování bonity zákazníků

V případě jakéhokoli zákazníka se SCA zabývá i sledováním jeho bonity. Jedná se o prověřování finančních informací, tedy hodnocení možného rizika, u nových zákazníků, ale také u stávajících zákazníků. Zejména u těch, u kterých společnost sleduje změny v platební morálce nebo chování. Tato fakta sleduje finanční referent s mnohem vyšší frekvencí, než tomu bylo před hospodářskou krizí. Důležité informace čerpá zejména z placeného programu Octopus. Octopus je webová aplikace, do které má nyní SCA přístup a ze které lze získat hodnotné informace o zákaznících.

Informace, které tento program SCA nabízí, jsou následující:

- základní údaje o zákazníkovi (název, adresa, IČO, DIČ);
- hranice rizika, obsahující počet dodavatelů a poskytované splatnosti;
- další údaje, které obsahují základní kapitál, datum vzniku, počet zaměstnanců, právní formu, kontakty atd.;
- přehled vlastnictví;
- informace o zadluženosti;
- evidence úpadců;
- insolvenční rejstřík;
- informace o exekuci;
- monitoring tiskových zpráv;
- monitoring českých deníků;
- kategorie obratu;
- finanční údaje;

¹⁵ PRĚŘ – 02/06 – příkaz generálního ředitele z roku 2006 „Credit policy SCA – úvěrová politika“.

- poměrové ukazatele;
- poměrové ukazatele daného odvětví;
- vazby;
- statutární orgán;
- finální skóre.

Finální skóre je výsledné hodnocení, které tento program vygeneruje u vybrané společnosti. Škála výsledků je zobrazena v tab. 4.

Tab. 4: Možnosti hodnocení firem programem Octopus

SKÓRE	HODNOCENÍ	POPIS
0-1	téměř žádné riziko	téměř nepravděpodobný úpadek nebo nehrazení závazků
1-2	nízké riziko	velmi malé riziko - zboží a služby lze dodávat na dodavatelské úvěry
2-3	nižší riziko	stále nízké riziko - ale větší obchody je vhodné zajistit vhodnými platebními instrumenty
3-4	vyšší riziko	poskytnutí dodavatelského úvěru může být nebezpečné, existuje vyšší pravděpodobnost nesplacení závazků
4-5	velmi vysoké riziko	nedoporučuje se poskytnutí dodavatelských úvěrů
5-6	insolvence/návrh na konkurz/likvidace	zastavit obchody, popřípadě realizovat jen platby předem

Zdroj: DC GROUP [online] [Citace 2009-08-15]. Dostupný z WWW: < <http://www.systemoctopus.com> >

4.5. Analýza oblasti řízení zásob a kroky vedoucí k její optimalizaci

4.5.1. Zhodnocení původního stavu v oblasti řízení zásob

Řízení zásob je důležitou oblastí, která si zaslouží bedlivou pozornost každé společnosti. Spolu se sledováním pohledávek a závazků totiž představují zásoby důležitou složku ovlivňující pracovní kapitál společnosti.

Sledované zásoby SCA rozděluje do 4 hlavních kategorií a pohyb jejich celkových hodnot analyzuje jednotlivě:

- surovina pro výrobu;
- hotové výrobky;

- polotovary;
- náhradní díly.

SCA si pravidelně stanovuje v rámci své strategie cíle i v této oblasti a snaží se udržet zásoby v určité přijatelné hodnotě ve vztahu k celkovým tržbách společnosti. Na červenec 2009 si například SCA naplánovalo celkem 49 439 tis. Kč, ve skutečnosti dosáhlo v tomto měsíci celkové hodnoty zásob 41 373 tis. Kč. Tato hodnota představuje tedy nižší hodnotu vázaného kapitálu v zásobách oproti plánu. Tento výsledek však nebyl uspokojivý. Finanční oddělení muselo přepočítat požadovaný stav zásob v návaznosti na skutečný stav tržeb realizovaných v tomto měsíci. Zjištěním bylo, že právě s poklesem zakázek, souvisejících s obdobím ekonomické krize, měla být cílová celková hodnota zásob maximálně 27 180 tis. Kč. Rozdíl skutečně zjištěného stavu oproti tomu žádoucímu činil tedy 14 193 tis. Kč – viz tab.5.

Tab. 5: Porovnání plán. s skut. stavu zásob jednotlivých kategorií v červenci 2009

	.ČERVENEC 2009			ROZDÍL
	PLÁN v tis. Kč	SKUTEČNOST v tis. Kč	PŘEPOČET DLE AKTUALNÍCH TRŽEB v tis. Kč	
surovina pro výrobu	28 014	22 799	12 750	-10 049
náhradní díly	600	2 192	2 192	0
polotovary	12 926	9 725	7 596	-2 129
hotové výrobky	7 899	6 657	4 642	-2 015
CELKEM	49 439	41 373	27 180	-14 193

Zdroj: Interní analýza stavu pracovního kapitálu 07-08 2009 zpracovaná finančním oddělením SCA

4.5.2. Navržená opatření v oblasti řízení zásob

Výše uvedené výsledky dovedly SCA k nutným krokům, které byly postupně realizovány v druhém pololetí roku 2009 a povedou ke snížení hodnoty zásob zejména následujících podskupin:

Surovina pro výrobu

Ve skladu suroviny pro výrobu byla zahájena podrobná analýza stavu těchto zásob. Jednalo se zejména o údaje, jako počet dní bez pohybu, poslední odběr, výše odběrů a samozřejmě informace o změnách objemu výroby z tohoto materiálu. Pokud poklesly zakázky z tohoto materiálu o 40 procent, není nutné držet skladem stejný objem suroviny

jako dříve. Je potřeba uzpůsobit tomuto vývoji i systém objednávání nové suroviny, tedy snížit požadavky minimálně o stejné procento.

Hotové výrobky a polotovary

V souvislosti se zásobami hotových výrobků dostali odpovědní pracovníci za úkol provést analýzu potřeb hotových výrobků u zákazníků. Ve většině případů SCA skladuje hotové výrobky pro své zákazníky podle smluvního ujednání. Tato ujednání vznikla v návaznosti na konkrétní předpokládanou potřebu zákazníka, která se v recesním období ale většinou snížila. Pak není nutné vyrábět na sklad původně plánovaná množství, když se zjistí, že zákazník nakonec spotřebuje za celý rok například jen polovinu.

4.6. Popis a stanovení možností ke zlepšení v oblasti výroby

Výroba a příprava výroby je oblast, která v této diplomové práci hraje významnou roli, protože zahrnuje hned několik sekcí, činností a procesů, které mohou výrazně ovlivnit fungování a prosperitu společnosti a tím i ovlivnit dopady ekonomické recese na SCA.

SCA je výrobní podnik, výroba a její příprava je tedy základ celého podnikatelského procesu. Samozřejmě k výrobě patří mnoho činností jako je servis, logistika, apod., ale bez možnosti vyrábět jsou všechny ostatní činnosti bezvýznamné. A nejedná se pouze o výrobu, ale o kvalitní a efektivní výrobu. Finální výrobky musí být kvalitní a musí dokázat uspokojit požadavky zákazníka, při vynaložení minimálních nákladů SCA.

Období ekonomické krize začalo vyvíjet ještě vyšší tlak na SCA, než kdy předtím. Konkurence začala být čím dál tím ostřejší a SCA muselo začít hledat i v oblasti výroby možnosti změn a návrhů, které by ho v konkurenčním boji zvýhodnily. V návaznosti na analýzu procesů ve výrobě byly vytipovány 2 hlavní podoblasti, které v současné době mohou nejvíce přispět k vyšší efektivnosti produkce:

- LEAN manufacturing;
- design.

4.6.1. LEAN manufacturing

4.6.1.1. Charakteristika LEAN manufacturing?

Štíhlá výroba či Lean manufacturing (dále jen „LEAN“) je metodika, kterou vyvinula firma Toyota po 2. světové válce jako Toyota Production System (TPS). Duchovními otci této metodiky jsou Taichi Ohno a Shigeo Shingo. Jedná se přístup k výrobě způsobem, kdy se producent snaží uspokojit v maximální míře zákaznickou požadavky tím, že bude vyrábět jen to, co zákazník požaduje. Snaží se vytvářet produkty v co možná nejkratší době a pokud možno s minimálními náklady, bez ztráty kvality nebo na úkor zákazníka. Dosáhne toho minimalizací plýtvání.

Tato metodika se snaží řídit heslem "naš zákazník náš pán". Její princip spočívá v náhledu na rovnici zisku, a to následujícím způsobem, viz vzorec (1) a (2):

$$\text{Náklady} + \text{Zisk} = \text{Cena} \quad (1)$$

změna na:

$$\text{Cena} - \text{Náklady} = \text{Zisk} \quad (2)$$

Změna rovnice (1) na rovnici (2) dle filozofie této metodiky by měla způsobit, že zákazník neplatí chyby a náklady firmy, jako je tomu v případě první rovnice (1).

4.6.1.2. Druhy plýtvání, které LEAN řeší

Výše zmíněná metodika LEAN odstraňuje následující druhy plýtvání:

Velké zásoby – ve skladech nebo i ve výrobě je větší množství materiálu, než je ve skutečnosti potřeba.

Čekání – doby prostojů způsobených čekáním na práci, čekání na dodání materiálu a nástrojů.

Nadbytečná výroba – výroba produktů, jež nemají zákazníka = odběratele, tzn. vyrábí se na sklad.

Kontrola kvality – kvalita se musí kontrolovat na konci procesu, místo aby její tvorba byla přímo do něj zabudována.

Opravy a přepracování.

Neefektivní pohyby a manipulace – více a delší pohyby, než je pro práci na produktu potřeba.

Zbytečná manipulace s materiálem – pohyb materiálu mezi sklady a procesy.

Nevyužitá kreativita pracovníků.¹⁶

LEAN je považován za kulturu, filozofii, způsob myšlení a životní styl v jednom. LEAN je kultura, která se zaměřuje na kontinuální zlepšování, otevřený způsob myšlení a zlepšování norem.

4.6.1.3. LEAN v SCA

Skupina SCA se implementací metodiky věnuje již od února 2007. LEAN patří mezi základních 5 pilířů vize celé společnosti a má naprostou podporu nejvyššího vedení. Ale vzhledem k tomu, že má po Evropě tolik výrobních závodů, jedná o proces dlouhodobého charakteru.

V dceřiné společnosti SCA Česká republika se implementace této metodiky zatím odehrála pouze v největším závodě v Boleticích nad Labem. Na rok 2010 je naplánována v závodě v Jílovém u Děčína.

V Boleticích byla implementace zahájena v září roku 2008 z cílem co nejvíce zefektivnit vybrané činnosti ve výrobě. I přesto, že taková implementace vyžaduje vynaložení významného množství peněz i lidských zdrojů, SCA v rámci strategie celé společnosti i (nebo snad právě proto) v době krize tyto aktivity zahájilo. Tab. 6 uvádí, kolik času nad tímto projektem musejí strávit jednotliví pracovníci.

¹⁶ Více viz: www.wikipedia.org.

Tab. 6: Počet hodin, který musí pracovníci jednotlivých pozic strávit na projektu LEAN

Pozice pracovníka	Počet hodin týdně věnovaných LEANu
Generální ředitel/ředitel závodu	8 - 12 hodin
Manažer výroby	12 - 16 hodin
Vedoucí směny (závisí na projektu)	12 - 16 hodin
Supply Chain Manažer	8 - 12 hodin
Pracovník controllingu	4 - 8 hodin
Manažer kvality	4 - 8 hodin
Obchodní manažer	4 - 8 hodin

Zdroj: Interní prezentace lokálního LEAN týmu „Lean Strategy 2009“.

Na úrovni mateřské skupiny SCA Group byl stanoven centrální LEAN tým a v SCA ČR lokální LEAN tým. Centrální tým vždy stráví v daném závodě přibližně 12 týdnů, kde spolu s lokálním týmem analyzuje současný stav a navrhuje možnosti změn. Cílem činnosti centrálního týmu je proškolení členy lokálního týmu o procesech zavádění metody v daném závodě. Následně v kontinuálním procesu zavádění LEANu v závodě pokračuje stanovený tým lokální.

Zavedením této inovace se předpokládá kompletní změna kultury ve společnosti založená na podpoře a motivaci zaměstnanců a správném vedení lidí. Zároveň nastavení atmosféry pro dlouhodobé kontinuální zlepšování v souladu se stanovenými cíly a silná orientace všech zaměstnanců na zákazníky, hodnotu a výsledky společnosti.¹⁷

V závodě Boletice nad Labem bylo vytipováno několik projektů, každý z těchto projektů má svůj cíl, termín, rozpočet, odpovědný tým i vedoucího týmu a pravidelně se lidé, kteří do týmu patří, scházejí, aby společně dospěli ke zdárnému konci. Projekty spadají do vybraných oblastí, kterým se LEAN tým v Boleticích rozhodl primárně věnovat.

Jedná se o:

1. zaměření na bezpečné pracovní prostředí a silné povědomí zaměstnanců o bezpečnosti;
2. strukturovanost a standardizaci všech procesů;

¹⁷ Zdroj: interní dokument SCA – „Transformace LEAN v Boleticích“.

3. vysokou kvalitu výrobků a dodávek;
4. zefektivnění údržby a zlepšení plánování oprav strojů.

V hlavní strategii pro závod Boletice pro rok 2009 byly stanoveny tři základní klíčové oblasti rozvoje:

Ovlivnitelný odpad – tedy odpad, který lze ve výrobě ovlivnit, tedy snížit, lze omezit zejména snížením nadprodukce, snížením interních reklamací mezi závody, snížením externích reklamací od zákazníků a snížením odpadu základní suroviny, tedy role papíru při prvotním zpracování.

Zákaznické reklamace – snížit reklamace lze zejména důslednou výstupní kontrolou u všech strojů ve výrobě v návaznosti na přesné specifikace hranic, které v souvislosti s kvalitou nelze překročit, seznámením všech pracovníků s požadavky konkrétních zákazníků na kvalitu výrobků.

Produktivita – zvýšit produktivitu může SCA zejména zvýšením objemu výroby, implementací metody 5S¹⁸ v organizaci, což je součást metodiky LEAN, zaměřená na třídění, uspořádání, úklid, standardizování a systematizování pracovního prostředí, denním sledováním dosažení cílové kapacity a například snížením přesčasových hodin.

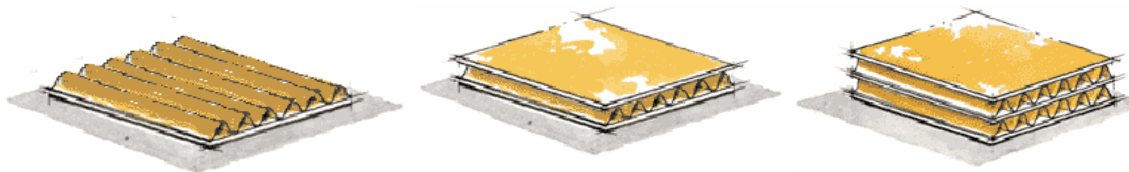
4.6.2. Design

Útvar designu je oddělení, které může zásadně přispět ke zlepšení celkových výsledků společnosti a tedy ztlumit negativní dopady hospodářské krize.

Design se primárně věnuje tomu, jak má výsledný produkt vypadat, z jakého je materiálu a jaké funkce plní.

Většina kartónových obalů je vyráběna z vlnité lepenky. Vlnitá lepenka je tvořena jednotlivými vrstvami papíru, slepenými k sobě. Vlnitá lepenka může být dvouvrstvá, třívrstvá, pětivrstvá i sedmivrstvá a výše. Nejběžnější jsou ale dvouvrstvé, třívrstvé a pětivrstvé. Rozdíl mezi nimi lze rozeznat na obr. 10.

¹⁸ Metoda 5S – součást metody LEAN, akronym pro 5 japonských slov, jež v českém jazyce znamenají „třídění, uspořádání, úklid, standardizování a systematizování“.



Obr. 10: Rozdíly vlnitých lepenek u dvouvrstvé, třívrstvé a pětivrstvé lepenky.

Zdroj: Interní prezentace SCA „Technologické minimum“ z roku 2006

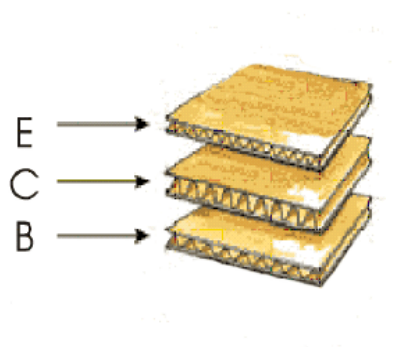
Kvalita lepenky je dána gramáží jednotlivých zvolených vrstev papíru a také druhem papíru. Papír rozdělujeme do hlavních dvou skupin, první skupina jsou poprvé používané papíry, například Kraftliner, a druhá skupina jsou recyklované papíry, které jsou již zpracované po několikáté, například Testliner. První skupina je výrazně kvalitnější. Výsledná kvalita lepenky ale také záleží na jednotlivých gramážích zvolených papírů. Čím vyšší gramáž, tím tvrdší a pevnější je finální lepenka.

Prostřední zvlněná vrstva papíru má velice důležitou funkci, zajišťuje totiž, aby balené zboží do obalu bylo patřičně ochráněno před jakýmkoliv vnějšími vlivy. Zvolený druh vlny ovlivňuje výslednou kvalitu lepenky, rozlišujeme základní druhy vlny: E, C a B, viz tab. 7.

Tab. 7: Charakteristika jednotlivých vln používaných ve vlnité lepence

Vlna	Koeficient zvlnění	Rozteč vln	Výška vlny
E (mikrovlna)	1,25	3,6 mm	1,4 mm
C	1,45	8,0 mm	4,0 mm
B	1,40	6,5 mm	3,0 mm

Zdroj: Interní prezentace SCA „Technologické minimum“ z roku 2006



Obr. 11: Ukázka rozdílu jednotlivých vln u vlnité lepenky.

Zdroj: Interní prezentace SCA „Technologické minimum“ z roku 2006

E vlna nabízí o trochu menší vzpěrovou pevnost jako lepenka B, ale zajišťuje stejnou ochranu výrobku. Umožňuje vysoký standard grafické reprodukce obalu. To činí E vlnu ideálním obalovým materiálem na trhu.

C vlna má větší vzpěrovou pevnost, než lepenky s E a B vlnou. Její odolnost proti plošnému zborcení je menší než u lepenky s E a B vlnou kvůli relativně nízkému počtu vlny na metr. Lepenka s C vlnou představuje 20 procent výroby v klasické evropské továrně na výrobu vlnité lepenky. Lepenka s C vlnou je široce používána pro těžší obsah obalů a pro výrobky, které vyžadují vyšší stupeň ochrany při ložení.

B vlna je silnější než E vlna. Má větší vzpěrovou pevnost než E vlna, ale protože má méně vlny na metr, má také menší odolnost proti plošnému zborcení. B vlna je nejpoužívanější vlna – tvoří 65 procent výroby SCA. B vlna je nejvíce používána k výrobě přepravního materiálu lehkého až středně těžkého výrobku¹⁹.

Pro pětivrstvou lepenku se používají zvlněné vrstvy dvě, a to zejména kombinace vln B a C, a E a B, neboli BC vlna a EB vlna. Kombinace B a C vlny vytvoří lepenku s průměrnou celkovou tloušťkou 6,5 mm. Je to standardní pětivrstvá lepenka vyráběná ve většině závodů SCA Packaging. Je používána k výrobě kontejnerů pro přepravu

¹⁹ Zdroj: Interní dokument SCA – „Technologické minimum“ z roku 2006.

výrobků středně těžké až těžké váhy. BC lepenka má dobrou tuhost a odolnost proti plošnému zborcení.

Další kombinací vln je E a B, podmínkou pro její výrobu je souběhovatelnost, zpracovává se jako standardní pětivrstvá lepenka. Má vyšší vzpěrovou pevnost než BC vlna i vyšší průtlaky.

4.6.2.1. Co je to vzpěrová pevnost a průtlak?

Lepenka prochází laboratoří SCA, kde se zjišťují výsledky dvou základních parametrů.

1. Vzpěrová pevnost (tlak na hranu), ve zkratce ECT (neboli Edge Crush Test) se měří se v tlakovém lisu dle ČSN EN ISO 3037. Pro zkoušku se připraví deset vzorků lepenky o rozměru 25 x 100 mm tak, že směr vlny je kolmý k delší straně. Vzorek lepenky se v lisu postaví na delší hranu a fixuje se hranolky. Lis se uvede do chodu a při dosažení tlaku cca 50 N se fixační hranolky vyjmou. Vzorek se stlačuje rovnoměrnou rychlostí až do jeho zborcení. Eviduje se minimum, maximum a průměr v kN.
2. Průtlak, ve zkratce BST (neboli Burst Strenght Test) je parametr, který stanovuje pevnost papíru a lepenky a provádí se podle postupu uvedeného v ČSN EN ISO 2758 a v ČSN EN ISO 2759. Výsledek je tlak v kPa, potřebný k protržení vzorku o přesných rozměrech 150 x 150 mm, přičemž se vždy testuje 5 ks vzorků z rubové strany a 5 ks vzorků z lícové strany²⁰.

Jednou z dalších důležitých informací k tomu, aby bylo jasné, jak bude finální výrobek vypadat, je stanovení potřebné konstrukce obalu. Existuje všeobecně známý katalog organizace FEFCO²¹, který obsahuje veškeré standardní konstrukce kartónových obalů. Ukázku z tohoto katalogu obsahuje příloha D.

²⁰ Zdroj: Interní dokument SCA – Kontrolní dokumentace SCA „Mezioperační a výstupní kontrola divize Boletice nad Labem“.

²¹ FEFCO – Evropská federace výrobců vlnité lepenky (European Federation of Corrugated Board Manufacturers)

Výše uvedené vlastnosti a parametry obalu poskytují oddělení designu možnosti s kartonem pracovat a hledat alternativní řešení, která mohou nabízet finanční úspory. Několik případů bych ráda následně pro představu nastínila.

4.6.2.2. Změna materiálu jako možnost dosažení úspor

Velice často se stává, že SCA dostane od svého zákazníka přesně dané specifikace výrobku včetně přesné informace o gramáži a druhu použitého papíru, o přesných hodnotách průtlaku a tlaku na hranu i o konstrukci. Často se také stane, že tyto specifikace jsou zbytečně nadhodnocené, zhodnotíme-li, jakou funkci má obal splňovat. Tak například zákazník požaduje použít při výrobě na vrchní vrstvě lepenky Kraftliner papír, což je nerecyklovaný, poprvé použitý a samozřejmě dražší papír, než je recyklovaný, s gramáží například 170 g/m². Oddělení designu následně zjistí, že na daný produkt o určité váze a při stanovených podmínkách stohování na sebe a paletizace by stačil papír recyklovaný s gramáží 150 g/m². Což by znamenalo při celkovém objemu produkce značnou úsporu.

V případech, kdy zákazník všechny tyto parametry a specifikace udá a není ochoten přijmout jakékoliv změny, samozřejmě je SCA nuceno tyto požadavky dodržet. Pokud ale zákazník například požaduje jen splnění určitých cílových výsledků tlaku na hranu či průtlaku, již má oddělení designu prostor pro navržení materiálových alternativ, které umožní tyto parametry splnit i z levnějších materiálů a tím výrobu zefektivnit. Výhody z toho plynoucí mohou být hned dvě, pokud se jedná o stávající produkci u stávajících zákazníků, pak SCA získává prostor pro vyjednávání. Snižuje své náklady, může zákazníkovi snížit cenu a stát se konkurenceschopnější. Jedná-li se o nové zákazníky, pak právě použitím různých alternativ materiálů může SCA boj o zákazníka vyhrát. Nabídne více variant řešení a cen a tím mu poskytne možnosti úspor a lepších výsledků. Potenciální úspory jsou sice přeneseny na zákazníka, nikoliv na SCA, nicméně SCA získá právě tím, že novým objemem produkce navyšuje naplněnost svých kapacit.

4.6.2.3. Změna konstrukce jako možnost dosažení úspor

Další z možností, jak design může přispět ke zefektivnění výroby, jsou různé varianty řešení výrobku, tedy konstrukce. Například původní požadavek zákazníka je kartónový obal, který se skládá s přepravní krabice, ve které je kartónová vložka, jejíž úkol je oddělit od sebe balené výrobky. Pro zákazníka takové obalové řešení většinou znamená vyšší cenu, jednak za dvě různé kartónové položky, které je nutno vyrobít z vyššího podílu materiálu a dvěma různými výrobními procesy, a zároveň i vstupní výdaje na položky jsou vyšší. Většina kartónových obalů totiž ve výrobě prochází výsekovými stroji, které z vlnité lepenky sekají finální konstrukci a protože má každý zákazník svůj specifický rozměr, musí si i zaplatit svou specifickou výsekovou desku, kterou se konstrukce seká. Těmito výsekovými deskami se v SCA říká vstupní nástroj, což pro zákazníka znamená jednorázovou platbu na začátku spolupráce a tento nástroj zůstává majetkem zákazníka uchovaným v prostorách výrobní haly SCA.

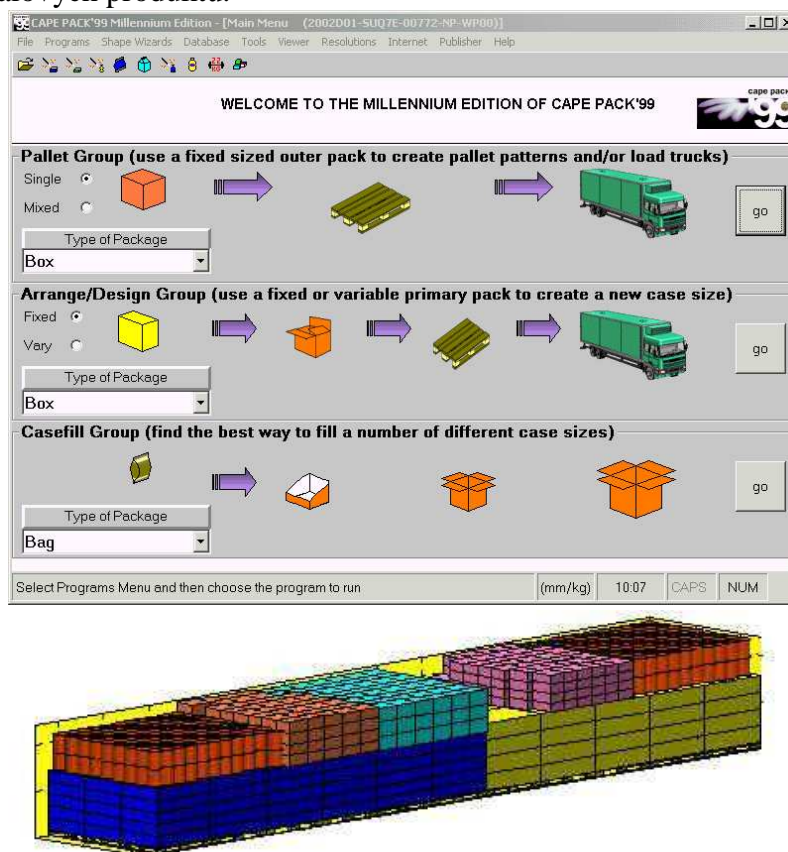
Pracovníci designu ale dokáží navrhnout nová obalová řešení vhodná pro zabalované zboží, často z jednoho kusu kartonu, tedy z menšího množství materiálu. Přinesou tak úsporu materiálu, úsporu kapacity stroje i výrobních operací, což přináší úsporu finanční.

A opět výsledek může být různě interpretován. Jednak může tento návrh SCA předložit zákazníkovi a dosaženou úsporu mu nabídnout v nové snížené prodejní ceně. Tím se SCA v očích zákazníka stává ideálním a profesionálním obchodním partnerem, který kromě dodávek kvalitního zboží nabízí i různé úsporné projekty. Z návrhu může SCA těžit i finančně, pokud například zákazníkovi přizná jen částečnou úsporu a částečně o ni navýší svůj zisk. Dokonce může celou finanční úsporu nechat v zisku s tím, že zákazníkovi nabídne ulehčené řešení skládání finálního kartonu, i to přinese zákazníkovi úsporu, nikoliv v ceně, nýbrž v délce operace na jeho vlastní výrobní lince.

4.6.2.4. Změna paletizace a ložení jako možnost dosažení úspor

Všechna design oddělení po celé Evropě disponují nejrůznějšími programy, které nejen, že umožní vymyslet, navrhnout nebo sdílet tu nejvhodnější kartónovou konstrukci pro daný výrobek, ale zároveň dokáží pro zákazníka navrhnout ten nejefektivnější způsob paletizace, stohování a ložení svých zabalených produktů na kamion.

To je obrovská možnost, jak se v dnešním tvrdém konkurenčním boji prosadit. SCA musí myslet zejména na potřeby svých zákazníků, a to v každém aspektu. Například v oblasti logistiky. SCA si je vědomo, že transportní náklady někdy mohou představovat až polovinu nákladů na výrobek. Na obr. 12 jsou zobrazeny náhledy do programů, kterými SCA disponuje a které se touto problematikou zabývají. I tento nástroj společnosti SCA pomáhá v dobách ekonomického poklesu zastávat jedno z předních míst vybíraných dodavatelů obalových produktů.



Obr. 12: Ukázky z programů SCA řešících logistické modely

Zdroj: Program SCA Cape Pack 99 z roku 1999. Interní informační systém

5. Aplikace změn v konkrétním případě – u zákazníka BAD

Hlavním tématem diplomové práce je naznačit, jak může společnost, jako je SCA, s co nejmenšími následky překonat ekonomickou krizi. Výše byly popsány jednotlivé oblasti, které mají na prosperitu firmy i v těžších dobách významný vliv a zároveň možnosti změn, které lze v jednotlivých oblastech aplikovat, aby výsledky společnosti byly co nejpozitivnější.

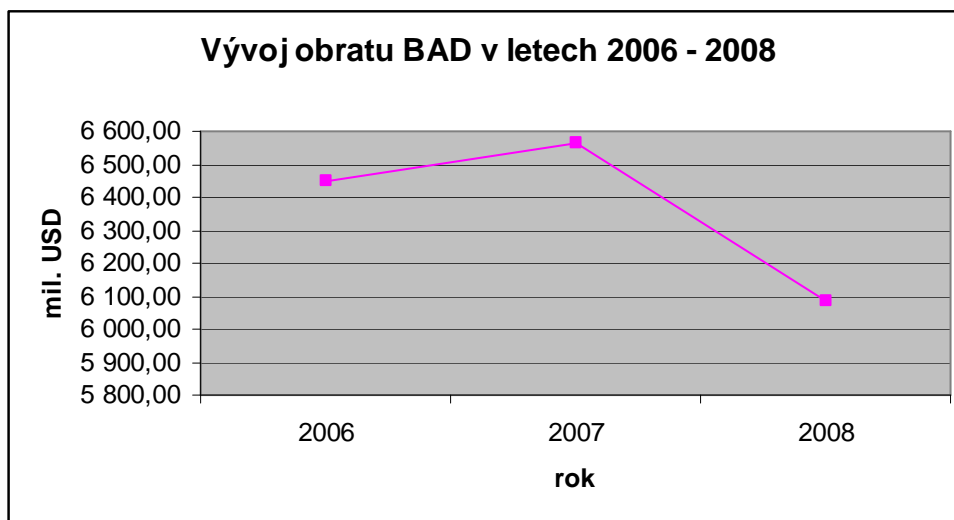
Tato kapitola tyto oblasti znovu otevírá, ale již v souvislosti s konkrétním zákazníkem a se spoluprací s ním. Následné vyhodnocení poukáže na to, jak mohou různé změny ve spolupráci, přístupu k zákazníkovi, ale i interně v organizaci přispět ke zmírnění dopadů ekonomické recese a tím dopomoci SCA k lepším výsledkům.

Společnost, o které bude v této kapitole řeč, a na kterou SCA aplikovalo několik změn, je společnost velice citlivá na užívání svého názvu. Pro účely této diplomové práce bude tedy nazvána jménem BAD. Tento zákazník byl autorkou diplomové práce vybrán, protože patří mezi největší zákazníky, které má jako KAM na starosti. V rámci hledání efektivnějších způsobů spolupráce s ním se podílela a podílí na níže popsanych projektech. Většina použitých informací a analýz jsou výsledkem jejího vlastního zpracování založených na dvouleté zkušenosti s tímto zákazníkem.

5.1. Charakteristika společnosti BAD

Společnost BAD je jedním z největších výrobců elektrického nářadí a příslušenství na světě. Zabývá se výrobou produktů, které se používají v domácnostech nebo na zahradách pro spotřebitelské použití. A zároveň dodává informační systémy po celém světě. Své výrobky prodává ve více než 100 zemích světa.

Společnost BAD celosvětově dosáhla tržeb znázorněných v grafu na obr. 13.



Obr.13: Celosvětový vývoj obratu společnosti BAD v letech 2006-2008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých firmou BAD

Z grafu na obr. 12 je patrné, že nárůst tržeb celosvětově se v roce 2007 zastavil a rok 2008 znamenal pro BAD přibližně 7% pokles. Jednou z příčin je výše zmíněná ekonomická krize, která měla a stále má za následek markantní pokles zakázek a výroby, tedy i obratu. Trend poklesu pokračoval i v průběhu roku 2009. V prvním pololetí zaznamenala společnost přibližně 30% pokles výroby. Již od začátku roku přistoupila ke krokům, které měly dopady poklesu obratu zmírnit. Začala výrazněji tlačit na úspory ve výrobě i u dodavatelů. Přistoupila ke snižování počtu pracovních míst v první vlně přibližně o 1200 míst celosvětově a začala snižovat mzdy o 2,5 – 10 procent.

V české pobočce BAD byl v období prvního pololetí roku 2009 omezen výrobní provoz. Společnost měla v tomto období pouze čtyřdenní pracovní týden a toto opatření se týkalo jak výroby, tak i technicko-hospodářských pracovníků.

5.2. BAD v České republice a jeho spolupráce s SCA

V České republice má BAD zastoupení v Ústí nad Labem a provozuje zde dvě divize, divizi P a divizi A. Obě sídlí ve stejném areálu a obě spolupracují s SCA. Divize P se zabývá výrobou nářadí jak pro soukromou tak i průmyslovou spotřebu. Divize A zajišťuje výrobu příslušenství do tohoto nářadí.

Produkty, které pro BAD SCA vyrábí, jsou zejména kartónové obaly a tištěná dokumentace a výroba pro BAD probíhá ve 4 závodech SCA. V Boleticích nad Labem, v Jílovém u Děčína, v Novém Boru a v Pardubicích.

Spolupráci s SCA zahájil BAD po svém založení v České republice v roce 2002 hlavně z důvodu krátké vzdálenosti mezi oběma firmami. Obě firmy jsou zároveň nadnárodními korporacemi, které hledají sobě rovného obchodního partnera.

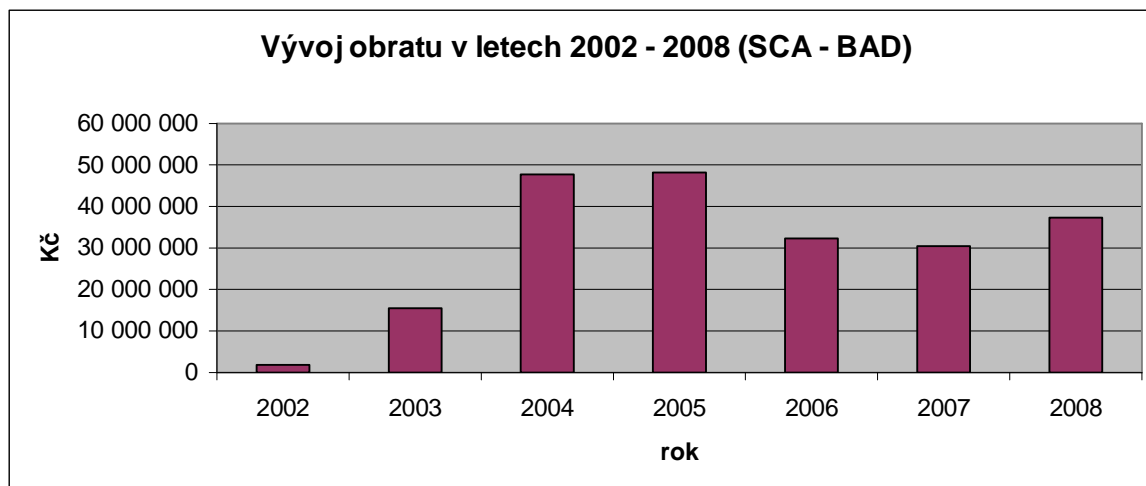
Vývoj realizovaného obrátu SCA s BAD měl rostoucí tendenci až do roku 2005. Následně se spolupráce obrátila a začala klesat. Příčinou byl zejména fakt, že BAD se začal lépe orientovat na českém trhu, využil konkurenčního prostředí mezi svými dodavateli a rozdělil svůj objem kartonáže mezi dva hlavní dodavatele. Zároveň došlo i k útlumu výroby. Hlavním důvodem, proč BAD založil své zastoupení na území České republiky, byly totiž zvýhodněné podmínky a levná pracovní síla, jejíž cena se ale postupem času začala zvyšovat.

Vývoj obrátu v Kč společnosti SCA s BAD zobrazuje tab. 8 a obr. 14.

Tab. 8: Vývoj obrátu SCA s BAD v letech 2002 – 2008

rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
obrat v Kč	1 784 417	15 452 036	47 880 038	48 180 962	32 108 074	30 456 739	37 315 687

Zdroj: vlastní zpracování na základě dosažených obrátů společnosti z let 2002 - 2008



Obr.14: Grafické znázornění vývoje obrátu SCA a BAD v letech 2002 - 2008

Zdroj: vlastní zpracování na základě dosažených obrátů společnosti z let 2002 - 2008

Jak je vidět, rok 2008 znamenal pro SCA pozitivní zvrat, kdy se realizovaný objem výroby s BAD opět začal navyšovat. Důvodem byla neustálá péče o zákazníka. Zejména opatrná práce s cenami tak, aby bylo SCA v očích zákazníka ve všech ohledech nejkonkurenceschopnější. Zároveň se SCA pečlivě věnovalo a nadále věnuje výše zmíněným tématům, jako je hledání úspor ve výrobě, řešení designu, neustálý tlak na kvalitu, LEAN, apod. V roce 2009 se obrát opět snížil, což se dalo, už z důvodu snížení počtu pracovních dní v prvním pololetí v BAD, předpokládat.

Pro přiblížení spolupráce BAD a SCA jsou níže definovány obchodní podmínky, které mají společnosti mezi sebou sjednané:

Platební podmínka – splatnost 60 dní pro obě divize (P a A).

Paletové konto – znamená, že SCA svému zákazníkovi nefakturuje palety, ale po domluvě si je vyzvedává a zpětně zaváží. Lhůta, za kterou se palety musejí vrátit, by neměla přesáhnout 60 dní.

Skladování – SCA má domluvu s BAD, že bude zajišťovat skladování po dobu 3 měsíců od data výroby. SCA pravidelně obdrží tzv. forecasty, neboli předpokládanou potřebu výrobků a na základě nich si předvyrábí na sklad.

JUST-IN-TIME dodávky – JUST-IN-TIME je anglický, zpravidla v češtině nepřekládaný, termín pro přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství

a určeném čase dle požadavků zákazníka²². V pojetí obchodních podmínek SCA to znamená, že vzhledem k tomu, že SCA pro BAD skladuje, je schopno zavázat právě včas přímo do výroby firmy BAD dle jejich požadavků.

Self-billing (pro divizi A) – oproti klasickému postupu, kdy fakturu za dodaný materiál vystavuje dodavatel na základě expedice a odběratel pak páruje faktury s dodacími listy, vystavuje fakturu v procesu self-billingu přímo BAD na základě přijatého materiálu a platby zasílá okamžitě po jeho přijetí.

BAD nikdy nepřistoupil na žádné smluvní ujednání výše uvedených podmínek. Jeho interní politikou je, neuzavírat smlouvy s dodavateli a proto jsou všechny tyto podmínky dodržovány pouze na základě slovní či e-mailové dohody.

5.3. Analýza jednotlivých oblastí spolupráce s BAD a ekonomické zhodnocení navržených změn

5.3.1. Řízení zásob pro BAD a řešení ležáků

Na začátku spolupráce bylo domluveno, že z důvodu nutnosti dodávek do BAD JUST-IN-TIME bude potřeba položky skladovat. SCA totiž pro výrobu potřebuje přibližně 5 – 10 pracovních dní a s odvolávkami ze strany BAD pouze s dvoudenním předstihem by SCA nebylo schopno požadavky zákazníka plnit. Bylo tedy domluveno, že bude využíván externí sklad přibližně 20 km od firmy BAD, kde bude SCA zboží skladovat. Jak bylo výše zmíněno, BAD nikdy nebyl ochoten přistoupit na písemnou smlouvu o spolupráci a veškeré podmínky ohledně skladování byly domluveny ústně. Postupem času, zejména pak v období počátku ekonomické krize, začalo SCA obrovské a nepohybující se skladové zásoby řešit intenzivněji. Přesto, že dohoda platila tak, že SCA bude skladovat pro BAD maximálně 3 měsíce, bylo SCA v době růstu obrátu benevolentní. Nebyl určen nikdo, kdo by zásoby pravidelně a pečlivě sledoval a zásoby se tedy skladovaly až přes 2 roky.

²² Více viz: www.wikipedia.org.

Takové produkty byly pro zákazníka většinou již vyřazené položky, které neměly ani žádné využití.

V průběhu roku 2009, z důvodu snížení nákladů na skladování, zahájilo SCA vyjednávání se zákazníkem o odběru zboží. Stav zásob, které byly k 15. 1. 2009 skladovány již déle než 180 dní, je uveden v tab. 9.

Tab. 9: Stav zásob skladovaných déle, než 180 dní, ke dni 15. 1. 2009

produkce	počet ks	celková cena položky v Kč	Počet palet
KARTONÁŽ	71 369	873 216,28	167
DOKUMENTACE	193 870	804 743,57	32
TOTAL	265 239	1 677 959,85	199

Zdroj: Interní analýza SCA o stavu zásob ke dni 15. 1. 2009

Podrobný výčet produktů jednotlivých skupin zboží, tedy kartonáž a dokumentace, obsahuje příloha E.

U tohoto zákazníka vyjednávání trvá do současnosti (první pololetí roku 2010). Důvodem je složitost procesu, při kterém se dohledává položka po položce uskladněného zboží. Jedná se o dohledání objednávek nebo tzv. forecastů od zákazníka, na základě kterých bylo zboží vyrobeno. Je třeba přiznat, že u velkého množství položek zásoby byly tak staré, že nebylo v možnostech pracovníků SCA zmíněné objednávky dohledat. A vzhledem k tomu, že SCA nedokázalo tedy zákazníkovi prokázat, že zboží vyrobilo dle jeho požadavků, muselo zahájit likvidaci zboží na vlastní náklady.

V první vlně dohledávání a prokazování bylo zjištěno, že zásoby v celkové hodnotě 371 456,80 Kč nejsou jednoznačně prokazatelné a aby SCA ušetřilo dalších nákladů na skladování, bylo nuceno je zlikvidovat s okamžitou platností. Tím alespoň skončilo zbytečné vynakládání finančních prostředků na skladování produktů, které se nikdy neprodají.

Vezmeme-li zásoby zmíněné v tab. 9, tedy celkový počet palet ve výši 199, a dobu skladování 180 dní, což je v našem případě minimální doba, po kterou zásoby na skladě

leží, činí minimální náklady na skladování těchto položek 98 545 Kč. Výpočet uvedené částky je uveden ve vzorci (3). SCA má se svým logistickým partnerem nasmlouvané následující ceny skladování: 2,50 Kč za skladování palety na den a 45 Kč za manipulaci s každou paletou, což znamená 1 příjem a 1 výdej palety.

$$\text{Minimální náklady na skladování} = (\text{počet palet} \cdot \text{sklad.náklady na pal. na den} \cdot \text{počet dní}) + (\text{počet palet} \cdot \text{náklady na manipulaci palety}) \quad (3)$$

Příklad 1

$$\text{Minimální náklady na skladování} = (199 \cdot 2,50 \cdot 180) + (199 \cdot 45) = \underline{98\,545\text{ Kč}}$$

Na základě tohoto výpočtu chce autorka diplomové práce demonstrovat, jakou rychlostí náklady na skladování rostou. Proto je nezbytně nutné ležáky, neboli zásoby, které leží skladem delší dobu, neustále řešit, připomínat zákazníkům a urgovat jejich odebrání. Pokud by SCA nepřistoupilo k jejich řešení, mohly náklady na skladování do konce roku (tedy za 365 dní) u stejného balíčku produktů znamenat až náklady ve výši 190 583 Kč, viz příklad 2 dle stejného vzorce (3).

Příklad 2

$$\text{Minimální náklady na skladování} = (199 \cdot 2,50 \cdot 365) + (199 \cdot 45) = \underline{190\,583\text{ Kč}}$$

V těchto nákladech není započítána hodnota uvedených položek (1 677 959,85 Kč), vázaný kapitál, se kterým SCA nemůže disponovat, ani náklady na likvidaci položek, které se nepodařilo nebo nepodaří prokázat. Každý obal je navíc unikátem pro svého příjemce a nelze jej využít pro jiné zákazníky.

Kromě likvidace zásob, které jsou již neprokazatelné, začalo SCA s pravidelným měsíčním reportováním o stavu zásob, které leží skladem déle, než 3 měsíce. Vzhledem k tomu, že tento report se provádí každý měsíc, aktuálně tam připadají i ty nově vzniklé. U takových zásob je SCA schopno vše doložit a prokázat tak, aby došlo k následnému závozu položek k zákazníkovi.

Dalším opatřením, které SCA aplikovalo, byla změna plánování výroby tak, aby k ležákům vůbec nedocházelo. SCA od zákazníka dostává každý týden již zmíněné forecasty, tedy výhled potřeby zboží zákazníka v dalších měsících. SCA vždy objednalo výrobu na 3 měsíce dopředu, aby si bylo jisté, že výrobky budou vždy pro zákazníka k dispozici. Výhledy se ale týden od týdne mohou změnit, a proto se zbytečně vyráběly položky, které se nakonec neodebraly, tudíž zůstaly skladem. Nyní SCA objednává pouze na dva týdny dopředu. Tak také zajistí, aby výrobky byly na skladě k dispozici zákazníkovi včas, nicméně pravděpodobnost, že se potřeby markantně změní v tak krátké době, je mnohem menší. Potenciální vzniklé škody by pak nebyly tak vysoké.

Poslední změnou, která má do budoucna SCA dopomoci k tomu, aby nedocházelo ke zbytečným tvorbám zásob, je sledování minimálního objednáčím množství. Každá cenová nabídka, kterou SCA zákazníkovi předloží, obsahuje cenu na určité množství vyrobeného zboží. Ve výrobě SCA platí, že čím větší jsou výrobní dávky, tím nižší je cena. Souvisí to hlavně s využíváním velkých strojů, jejichž čas na přestavbu a nastavení stojí určitý čas a znamená prostoj, tím vznikají náklady. A při vysokých výrobních dávkách se tyto náklady snižují. Zároveň to také souvisí s tím, že čím víc materiálu na výrobu závod koupí, tím nižší cenu od svého dodavatele na něj obdrží. Z tohoto důvodu velice záleží na množství, které chce zákazník zkalkulovat. Často zákazník z důvodu získání nižší ceny poptává vyšší objednáčím množství (dále jen „MOQ“ – z anglického „minimum ordering quantity“). Tab.10 uvádí rozdíly ceny pro jednotlivá MOQ.

Tab. 10: Rozdíly v cenách u produktu při různých minimálních objednáčím množstvích.

Produkt PN	Rozměry			Tisk počet barev	Množství MOQ	FEFCO konstrukce	Materiál	Cena Kč/1 ks
	délka	šířka	výška					
NO32878	1004	299		2	250	0110	3381BH	12,95 Kč
					500		3vrstvá B-vlna bílo-hnědá	10,85 Kč
					1 000			7,75 Kč
					2 000			7,00 Kč
					5 000			6,70 Kč
					8 000			3,70 Kč
					10 000			3,50 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě cenové nabídky pro zákazníka z roku 2009

Předpokládáme-li, že roční potřeba zákazníka u tohoto výrobku je 1000 Kč ročně, což odpovídá čtvrtletnímu MOQ 250 ks, měl by zákazník zvolit toto MOQ a k tomu adekvátní cenu 12,95 Kč/ks. Čtvrtletní skladování, hrazené SCA, by tak bylo maximálně 1080

Kč/rok. Tato částka byla získána výpočtem vzorce (4) za následujících předpokladů: zvolené MOQ je 250 ks, produkt je ložen v počtu 250 ks na paletě, cena skladování na den je 2,50 Kč, cena za manipulaci je 45 Kč na paletu a maximální počet dní na skladě je 90 dní.

Náklady na skladování = ((počet palet . cena skladování palety na den . maximální počet dní skladem) + (počet palet . manipulační poplatek)) . počet čtvrtletí v roce (4)

Příklad 3

Náklady na skladování = ((1 . 2,50 . 90) + (1 . 45)) . 4 = 1 080 Kč

Jak je výše uvedeno, v zájmu získání co nejlepší ceny zákazník často schválně volí vyšší množství, protože tím získá co nejnižší cenu. Náklady na skladování pak prudce stoupají. Do roku 2009 to BAD takto často i dělal, protože věděl, že SCA hradí náklady na skladování bez pečlivého hlídání, jak dlouho zásoby skladem leží. Náklady na roční skladování by se tedy v našem případě při výběru nejvyššího MOQ 10 000 ks mohly vyšplhat až na částku 43 200 Kč. Částka byla vypočtena na základě stejného vzorce (4), ale při volbě MOQ 10 000 ks, což při počtu 250 ks na paletě představuje celkem 40 palet.

Příklad 4

Náklady na skladování = ((40 . 2,50 . 90) + (40 . 45)) . 4 = 43 200 Kč

Proto SCA nyní bedlivě sleduje forecasty, které od zákazníka pravidelně přijímá. Požadovaná množství pečlivě porovnává s množstvím, které si v souvislosti s cenou zákazník vybral. Pokud dojde k situaci, že množstevní požadavky ze strany zákazníka nedosahují zvoleného MOQ, SCA ho ihned na tento fakt upozorní a nabízí mu adekvátní MOQ a k tomu patřičnou cenu. Zákazník pak má volbu, přijme nižší MOQ za vyšší cenu nebo se zaváže, že si zboží odebere po uplynutí 3 měsíců od výroby bez ohledu na to, zda produkt potřebuje pro svou vlastní výrobu či nikoliv. Takto SCA do budoucna zabráni jednak vzniku ležáků, jednak finančním nákladů, které mohou tímto způsobem velice rychle narůstat.

5.3.2. Analýza oblasti kvality a technologie a odstranění zjištěných vad

Cestou, jak si svou pozici v době krize udržovat, eventuelně posilovat, je kromě konkurenceschopných cen a patřičného servisu hlavně poskytování vysoce kvalitních výrobků svým zákazníkům. Mezi zákazníky SCA patří společnosti, v jejichž výrobě je kvalita velice významná. Jedná se sice „jen“ o obaly, ale právě obaly jsou tím, co výsledný produkt chrání, prodává a propaguje. Zároveň jsou nositelem značky a jména zákazníka. Je to tedy velice citlivá oblast, kdy jakákoliv vada na obalu výrobku zákazníka může poškodit důvěryhodnost produktu i značky.

Výroba kartónových obalů je proces, který se skládá z mnoha činností. Požadavky zákazníka na finální obal určují, jak tento obal bude vypadat. Ať už obal navrhuje pro zákazníka SCA, nebo si zákazník přesně definuje vzhled a parametry obalu, obal prochází složitým výrobním procesem, ve kterém může docházet ke kvalitativním problémům.

Stručně a jednoduše se níže autorka diplomové práce pokusí popsat výrobní proces, aby následně mohla popsat problém, ke kterému ve výrobě produktů BAD docházelo.

Nejprve se na největším stroji s názvem „Kombinovaný stroj“ z rolí navinou a slepí tři vrstvy papíru (spodní rovná, prostřední zvlněná a horní rovná). Gramáž každého z papírů musí odpovídat požadovaným parametrům. Výstupem z Kombinovaného stroje jsou třívrstvé dvourozměrné kartónové archy, které pokračují na tiskový stroj. Tiskový stroj je stroj, který má 5 válců, na které se pro každého zákazníka připevní jím předem schválené štočky. Na ty se nanáší barva, která se následně nanese na karton. Takto je možné docílit až pětibarevného soutisku a vytvořit tak grafiku výsledného obalu. Pokud nepokračuje obal na lepení, či jiné operace, posledním strojem, který takto potištěný arch zpracovává, je výsekový stroj. Pro každý výrobek existuje speciální výseková deska, na které jsou implementovány rylovací a výsekové nože, které z potištěného archu nakonec vyseknou finální tvar obalu. Ten je takto většinou ložen na paletu, balen a expedován zákazníkovi.

5.3.2.1. Zjištěná slabá místa kvality u BAD

Na každém stroji i u každého strojmistra může dojít k nekvalitě. Papíry mohou být špatně slepeny do jednotlivých vrstev již na počátku na Kombinovaném stroji. Může také dojít ke špatnému ložení na paletu, apod. Vše je otázkou kázně a výstupní kontroly z každé části procesu. Tato kapitola poukazuje na jedno konkrétní místo výroby pro BAD, které považuje SCA z hlediska kvality za kritické.

Pro BAD vyrábí SCA v převážné většině třívrstvé kartony nebo přebaly na plastové kufříky. Většina výrobků je potištěna celoplošnou žlutou barvou, na které je černý potisk popisu produktu, obrázek produktu, logo a další informace.

Na konci roku 2008 byla provedena analýza příčin reklamací u výrobků BAD oddělením kvality SCA a bylo zjištěno, že 80 procent reklamací bylo z důvodu nekvalitního tisku. V celoplošné žluté barvě se objevovaly drobné bílé tečky, které byly z pohledu zákazníka, zejména v blízkosti loga, nepřijatelné. Po provedení této analýzy se SCA začalo intenzivně věnovat hledání příčiny této nekvality a zároveň možnosti jejího odstranění.

5.3.2.2. Kořenová příčina nekvality

Příčina vzniku bílých teček, tedy míst, kde zcela nedošlo k potištění archu žlutou barvou, jsou miniaturní kousíčky papíru, které poletují ve výrobní hale. V každém úseku výrobního procesu, počínaje Kombinovaným strojem a paletizací konče, se manipuluje s vysekanými kartónovými archy či krabicemi. Nelze stoprocentně zabránit tomu, že z hran těchto produktů občas uletí či odpadne nitka nebo malý kousek papíru.

Tento problém sice nelze zcela odstranit, existují však možnosti, jak se proti němu SCA může bránit. Stroje mají odsávací zařízení, která těsně před nanesením barvy na kartón či arch mají za úkol možné kousky papíru z bezprostřední blízkosti povrchu při tisku odsát. Při důkladné analýze této kořenové příčiny však byla zjištěna menší porucha spočívající

v menším tlaku odsávání a důsledkem toho byly již výše zmíněné tečky na povrchu výrobků.

V analýze bylo i přihlíženo k dokumentům, které jsou u každého stroje. Do těchto dokumentů eviduje každý strojmistr výsledky z výstupní kontroly. Potištěné archy opouští stroj ve velké rychlosti a ihned se rovnají na paletě, není tedy možné vykonávat stoprocentní kontrolu, nýbrž kontrolu archů po přibližně 250 ks. Při této kontrole nebyl bohužel defekt odhalen a finální produkce byla expedována k zákazníkovi.

5.3.2.3. Návrh opatření vedoucí k eliminaci zjištěného problému

Původním návrhem řešení, které SCA prezentovalo zákazníkovi, bylo okamžité zahájení opravy odsávacího zařízení na stroji. SCA se také zavázalo provádět výstupní kontrolu se zvýšenou frekvencí. Po aplikaci tohoto řešení ale bohužel došlo k další reklamaci týkající se stejného problému.

Přesto, že v tomto případě se jednalo o zanedbatelnou vadu (rozměr bílé tečky nepřesáhl 1 mm, což je dle norem SCA v rámci tolerance), rozhodlo se SCA nabídnout zákazníkovi zcela jiné řešení. To mělo problém navždy odstranit. Vzhledem k tomu, že BAD je váženým a dlouholetým zákazníkem firmy SCA, rozhodlo se SCA, že nakoupí celou papírovou roli, celoplošně předtisknutou žlutou barvu, tzv. preprintem. Tímto způsobem bude horní vrstva kartónu vždy kvalitně potištěná a na tiskovém stroji bude již jen dotištěn černý potisk, se kterým problémy nebyly.

Tento návrh byl zákazníkovi prezentován a pozitivně akceptován.

5.3.2.4. Ekonomické zhodnocení navrženého řešení

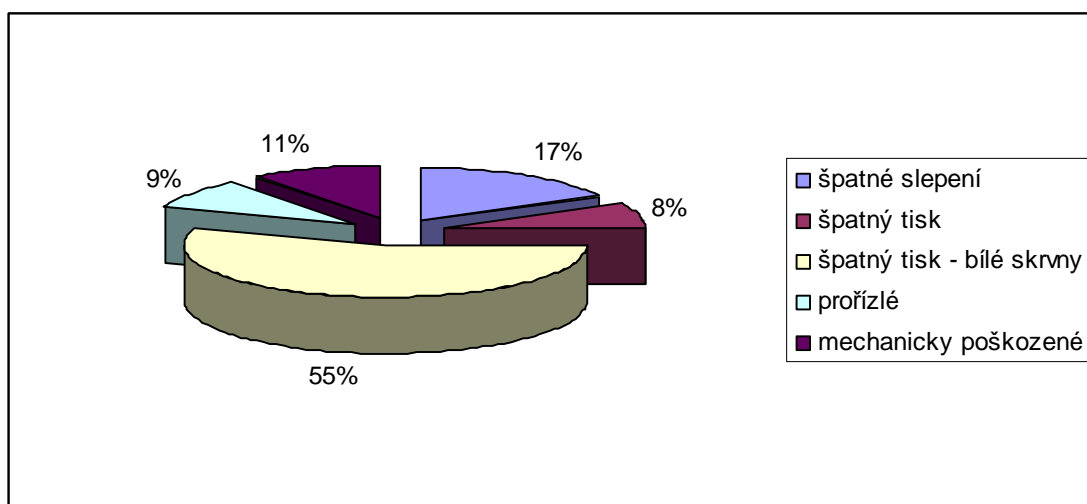
Nový návrh byl do výroby aplikován po novoroční odstávce na přelomu roku 2008 a 2009. Následující analýza prokáže výsledky, které návrh přinesl.

Před aplikací navrženého řešení bylo zákazníkem v roce 2008 reklamováno celkem 14 937 ks v hodnotě 268 866 Kč. Ze všech těchto reklamovaných kusů připadá 55 procent na kartóny s bílými skvrnami, způsobenými výše uvedeným problémem ve výrobě. Těchto 55 procent představuje za celý rok 8 234 ks v hodnotě 148 212 Kč, viz tab. 11.

Tab. 11: Podíl jednotlivých příčin reklamací za rok 2008 v počtu ks i v Kč

vada	počet reklamovaných ks	náklady na reklamaci
špatné slepení	2 566	46 188 Kč
špatný tisk - jiné	1 200	21 600 Kč
špatný tisk - bílé skvrny	8 234	148 212 Kč
prořízlá lepenka	1 360	24 480 Kč
mechanicky poškozené	1 577	28 386 Kč
Celkem	14 937	268 866 Kč

Zdroj: Interní materiál oddělení kvality SCA z roku 2008.



Obr.15: Podíl jednotlivých příčin reklamací v roce 2008 v procentuálním vyjádření

Zdroj: Interní materiál oddělení kvality SCA z roku 2008

Zavedením výše uvedeného návrhu byl eliminován výskyt bílých skvrn na kartónech ve stoprocentní výši. Použití preprintových rolí tento problém zcela odstranilo.

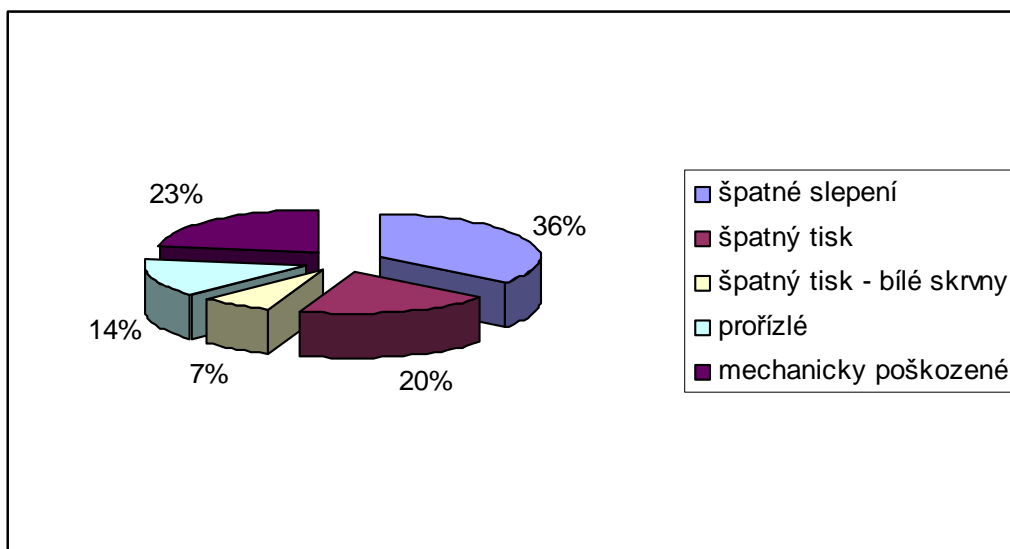
Na konci prvního čtvrtletí roku 2009 bylo provedeno nové zhodnocení reklamací a jejich příčin u tohoto zákazníka a bylo zjištěno výrazné zlepšení v oblasti reklamací. Jak ukazuje tab. 12 a obr. 16, i v tomto období k reklamacím z důvodu bílých skvrn došlo, a to v počtu 128 ks v hodnotě 2 304 Kč. Důvod, proč i po aplikaci změny ve výrobním procesu došlo k reklamacím tohoto typu, je ten, že v prvním čtvrtletí roku 2009 docházelo ještě k čerpání starších zásob, na kterých se mohl defekt ještě vyskytovat.

Tab. 12: Podíl jednotlivých příčin reklamací za 1. pololetí 2009 vyjádřený v počtu ks i v Kč

vada	počet reklamovaných ks	náklady na reklamaci
špatné slepení	630	11 340 Kč
špatný tisk - jiné	343	6 174 Kč
špatný tisk - bílé skvrny	128	2 304 Kč
prořízlá lepenka	250	4 500 Kč
mechanicky poškozené	401	7 218 Kč
Celkem	1 752	31 536 Kč

Zdroj: Interní materiál oddělení kvality SCA z roku 2008

Procentuální podíl výskytu bílých skvrn se významně snížil, a to z 55 procent na 7 procent.



Obr.16: Podíl jednotlivých příčin reklamací v 1. pololetí 2009 v procentuálním vyjádření

Zdroj: Interní materiál oddělení kvality SCA z roku 2008

Z výše uvedených výsledků je možné spočítat roční úsporu na produktech, které již z tohoto důvodu nebudou reklamovány. V prvním pololetí k výskytu zmíněné vady došlo,

protože se čerpaly starší zásoby ze skladu. V dalších pololetích roku 2009 již ale probíhala nová výroba bez výskytu tohoto defektu. Počet reklamovaných ks celkem za rok 2009 představoval tedy právě 128 ks z prvního pololetí. Úspora na reklamacích souvisejících s bílými skvrnami v roce 2009 byla vzhledem k provedenému řešení 145 908 Kč, viz příklad 5 dle vzorce (5).

$$\text{Roční úspora} = \text{náklady na reklamaci v roce 2008} - \text{náklady na reklamaci v roce 2009} \quad (5)$$

Příklad 5

$$\text{Roční úspora} = 148\,212 - 2\,304 = \underline{145\,908 \text{ Kč.}}$$

Závěrem této kapitoly je třeba zmínit, že je potřeba kontinuálně pracovat na zlepšování kvality. Konkurence se zostruje a pouze s dokonale kvalitními produkty a servisem lze dnes na trhu uspět. Pokud vzniknou problémy s nekvalitou, vždy je třeba ihned analyzovat příčiny a řešit je. A pokud se nekvalita dostane až k zákazníkovi, je potřeba urychleně problém řešit a prezentovat zákazníkovi návrhy řešení co nejdříve.

5.3.3. Zefektivnění nákupu pro BAD

Jak je uvedeno v kapitole 4.2. této diplomové práce, oblast nákupu nabízí významný prostor pro hledání úspor a není tomu jinak ani v souvislosti se zákazníkem BAD. Pro BAD SCA vyrábí i kartóny, do kterých se vlepují plastová průzračná okýnka z polyethylenu. Při výrobě, přesněji při výseku kartónové konstrukce, se vysekne otvor, do kterého se toto okýnko vlepí, aby finální zákazník v obchodě mohl nahlížet dovnitř balení na produkt, který kupuje. Pro produkty zákazníka BAD se používají 2 velikosti těchto okýnek (malá a velká) a již od začátku spolupráce se nakupují od jednoho dodavatele.

Období ekonomické krize naskytlo SCA, jakožto potenciálnímu zákazníkovi, výhodnou pozici pro zmapování cenové úrovně takovýchto komponentů. V průběhu roku 2009 bylo

provedeno výběrové řízení na dodavatele těchto okýnek pro rok 2010. Přišlo několik nabídek, z nichž byl vybrán dodavatel, který nabízel nejnižší ceny a zároveň garantoval servis, který výroba SCA potřebovala.

SCA za rok 2009 nakoupila celkem 1 278 300 ks plastových okýnek, konkrétně 184 800 ks velkých formátů a 1 093 500 ks malých formátů okýnek. Nákupní cena od původního dodavatele byla při jakémkoliv množství 1,33 Kč za velký typ a 0,95 Kč za malý typ okénka. Nově vybraný dodavatel nabídl cenu odvislou od objednaného množství, která se pohybovala mezi 0,65 – 0,55 Kč za ks velkého formátu a mezi 0,55 – 0,45 Kč za ks malého formátu okýnka, viz tab. 13.

Tab. 13: Srovnání nákupních cen plastových okýnek pro výrobky BAD.

objednací množství	Stávající cena Kč / ks	Nová nabídka vybraného dodavatele Kč / ks		
	jakékoliv	100tis	250tis	500tis
okno PET - velký typ	1,33 Kč	0,65 Kč	0,59 Kč	0,55 Kč
okno PET - malý typ	0,95 Kč	0,55 Kč	0,49 Kč	0,45 Kč

Zdroj: Interní materiál nákupního oddělení SCA z roku 2009.

Při výše nabídnutých cenách, a za předpokladu stejných odběrů v roce 2010 jako v roce předchozím, lze předpokládat úsporu na nákupu obou typů okýnek v hodnotě 563 064 Kč. Tato částka byla zjištěna výpočtem vzorce (6) v příkladu 6 a vychází ze skutečnosti, že SCA vybralo cenu 0,65 Kč velkých typů a 0,55 Kč malých typů při objednacím množství ve výši 100 000 ks. V případě, že by SCA volilo vyšší objednávací množství, úspora mohla být ještě vyšší.

$$\text{Roční úspora} = ((\text{spotřeba velkých typů v ks} \cdot \text{stávající cena}) + (\text{spotřeba malých oken v ks} \cdot \text{stávající cena})) - ((\text{spotřeba velkých oken v ks} \cdot \text{nová cena}) + (\text{spotřeba malých oken v ks} \cdot \text{nová cena})) \quad (6)$$

Příklad 6

$$\text{Roční úspora} = ((184\,800 \cdot 1,33) + (1\,093\,500 \cdot 0,95)) - ((184\,800 \cdot 0,65) + (1\,093\,500 \cdot 0,55)) = \underline{563\,064 \text{ Kč}}.$$

Příklad poukazuje na další možnost, jak hledat úspory finančních prostředků a tím překonávat ekonomický pokles s co nejmenšími negativními následky.

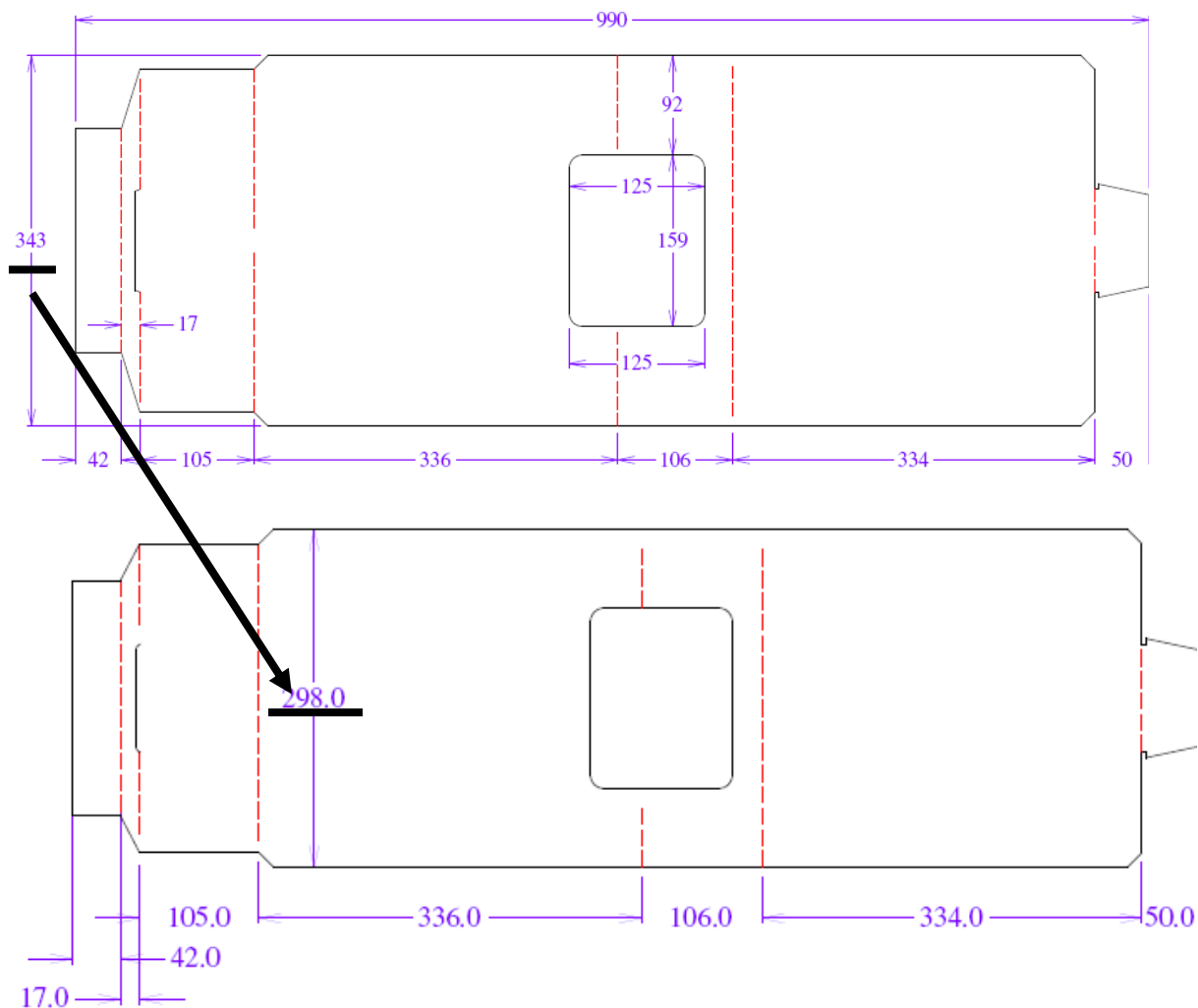
5.3.4. Návrhy k zajištění lepších finančních výsledků v oblasti designu

Firma BAD patří mezi zákazníky, kteří často využívají odbornosti a zkušeností pracovníků designu SCA. Jejím cílem je úspora nákladů ve formě snížené ceny, eventuálně zjednodušení konstrukce či provedení obalu tak, aby snížilo počet prováděných operací na výrobní lince zákazníka.

Projektů, na kterých SCA s BAD spolupracuje, je několik a následující příklad znázorní, jaké efekty takový projekt může mít.

Oddělení designu SCA oslovilo zákazníka s nabídkou nové konstrukce jejich produktu. Konkrétně se jedná o přebal na plastové kufříky, jehož jedinou funkcí je informovat finální zákazníky o zabaleném produktu, o značce a jeho parametrech. Text s těmito informacemi lze tisknout i na zúžený přebal. Snížené množství potřebného materiálu k výrobě může zákazníkovi nabídnout nižší nákupní cenu.

Obr. 17 znázorňuje původní a novou konstrukci tohoto obalu. Původní výška obalu byla 343 mm a ta byla snížena na 298 mm. Ostatní parametry zůstaly stejné.



Obr. 17: Náhled na původní a navrženou konstrukci obalu pro BAD.

Zdroj: Interní materiál oddělení designu SCA z roku 2009

Cenová nabídka původního provedení obalu byla vytvořena na různá MOQ, tedy jednorázová objednávková množství. Nový návrh konstrukce byl zkalkulován na stejná množství, aby bylo možné zjistit cenové rozdíly obou provedení. Tab. 14 znázorňuje rozdíly prodejních cen, které dosahují výše od 0,67 Kč až 3,47 Kč za kus.

Tab. 14: Cenové rozdíly obou provedení výrobku při různých MOQ.

MOQ v ks	širší provedení	užší provedení	ROZDÍL
1 000	14,97 Kč	11,50 Kč	-3,47 Kč
2 000	13,20 Kč	10,70 Kč	-2,50 Kč
6 000	6,40 Kč	5,30 Kč	-1,10 Kč
7 500	6,27 Kč	4,80 Kč	-1,47 Kč
10 000	3,83 Kč	3,35 Kč	-0,48 Kč
15 000	3,99 Kč	3,30 Kč	-0,69 Kč
20 000	3,92 Kč	3,25 Kč	-0,67 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě cenové nabídky pro BAD z roku 2009

Zákazník si z nabídky vybral MOQ ve výši 20 000 ks, počítá totiž se 4 objednávkami ročně a jeho roční předpokládaná spotřeba produktu je 80 000 ks. Při tomto množství nabízí pro BAD změna konstrukce úsporu ve výši 53 600 Kč za rok. Výpočet této částky vychází ze vzorce (7).

$$\text{Roční úspora} = (\text{roční potřeba produktu v ks} \cdot \text{původní cena v Kč}) - (\text{roční potřeba produktu v ks} \cdot \text{nová cena v Kč}) \quad (7)$$

Příklad 7

$$\text{Roční úspora} = ((80\,000 \cdot 3,92) - (80\,000 \cdot 3,25)) = \underline{\underline{53\,600\text{ Kč}}}.$$

Změna konstrukce v tomto případě měla zvýšený přínos i pro SCA. Totiž výrobní náklady nově provedeného obalu jsou významně nižší, než byly původní. SCA se rozhodlo, že jednak může zákazníkovi nabídnout výše spočítanou úsporu, a zároveň dokáže i navýšit vlastní zisk. Původní zisk činil 0,16 Kč, což představovalo zisk ve výši 4 procent. Prodejní cena byla 3,92 Kč a výrobní náklady činily 3,76 Kč. Nové provedení je však SCA schopno vyrobit již za 2,98 Kč, takže se rozhodlo navýšit zisk až na úroveň 9 procent, tedy 0,27 Kč, a zákazníkovi nabídlo finální cenu 3,25 Kč. Tímto krokem si tedy SCA navýšilo zisk z původních 12 800 Kč ročně na tomto produktu na 21 600 Kč, tedy celkem o 8 800 Kč. Tento výpočet vyplývá z výpočtu vzorce (8).

$$\text{Navýšení zisku z produktu za rok} = ((\text{roční spotřeba v ks} \cdot (\text{nová prodejní cena} - \text{nové výrobní náklady})) - ((\text{roční spotřeba v ks} \cdot (\text{prodejní cena} - \text{výrobní náklady}))) \quad (8)$$

Navýšení zisku za rok = $((80\,000 \cdot (3,25 - 2,98)) - ((80\,000 \cdot (3,92 - 3,76))) = \underline{8\,800\text{ Kč}}$.

Celkový sortiment výrobků pro BAD ve firmě SCA představuje přibližně 300 položek. Dá-li se na jedné z nich ročně nabídnout zákazníkovi úspora ve výši 53 600 Kč a zároveň navýšení zisku SCA o 8 800 Kč, je prokazatelné, že i v oblasti designu má smysl pracovat na podobných projektech. Tato opatření jednoznačně přispívají k utlumení negativních vlivů ekonomické krize na hospodaření a výsledky podniku jako je SCA a jeho zákazníků.

5.3.5. Řízení pohledávek BAD

Společnost BAD v průběhu spolupráce s SCA nemá při splatnosti 60 dní problémy s platbami faktur. Občas BAD uhradí fakturu s několikedenním zpožděním, ale platby nakonec proběhnou a není třeba jej důrazně upomínat. Přesto i v oblasti pohledávek vznikaly problémy a SCA v minulých letech evidovalo v každém měsíci dlužné nebo naopak přeplacené částky ve svém systému.

Období ekonomické krize však tlačilo SCA k tomu, aby ještě důrazněji hlídalo tato čísla. Zejména pak dlužné částky, které zůstávaly dlužnými i několik desítek dnů po splatnosti. Při této příležitosti se začaly hledat příčiny výše zmíněného problému s platbami s firmou BAD, konkrétně s její divizí A.

Celou problematikou se začal intenzivně zabývat zodpovědný obchodník, který má tohoto zákazníka na starosti. Po důkladnější analýze proběhlých plateb za poslední měsíce pak obchodník zjistil, že příčinou této skutečnosti je zaokrouhlování cen a počet desetinných míst. Přesněji řečeno, SCA mělo ve svém systému prodejní ceny stanovené na tisíc kusů výrobků a dvě desetinná místa. Nákupní ceny BAD měly zcela odpovídat prodejním cenám SCA. V systému BAD ale byly ceny stanoveny pouze na 100 ks a dvě desetinná místa.

Například výrobek A. Cenová nabídka, která se tvoří na straně SCA, je zasílána ve formátu na 1000 ks a zaokrouhlena na 2 desetinná místa, tedy například u výrobku A je

cena 10 565,58 Kč. BAD má ale v systému veškeré nákupní ceny ve formátu na 100 ks a 2 desetinná místa, proto cenu SCA automaticky zapíše do systému jako 1 056,56 Kč. Rozdíl v cenách je nepatrný, ale při odběru celkového ročního množství mohou finanční rozdíly na obou stranách být zásadní. Obzvláště u celého výrobního sortimentu. Za předpokladu, že se výrobku A dodá ročně 120 000 ks, rozdíl v cenách za rok činí 2,40 Kč. (viz vzorec (9) a příklad 9). Tato částka představuje malý finanční obnos. Za předpokladu, že ale problém nastane u většiny výrobků, pak jsou rozdíly již zásadní a finanční oddělení je považuje z hlediska účetnictví za velký problém.

$$\text{Rozdíl v ročním obratu u výrobku A} = (\text{roční spotřeba v ks} \cdot \text{prodejní cena SCA/1000}) - (\text{roční spotřeba v ks} \cdot \text{nákupní cena BAD/100}) \quad (9)$$

Příklad 9

$$\text{Rozdíl v ročním obratu u výrobku A} = (120\,000 \cdot 10\,565,58/1\,000) - (120\,000 \cdot 1\,056,56/100) = \underline{2,40 \text{ Kč}}$$

S návrhem řešení přišel obchodník SCA (autorka diplomové práce). Návrh zněl, že si SCA ve svém systému veškeré ceny opraví tak, že se první desetinné místo zaokrouhlí, aby druhé desetinné místo bylo vždy 0. Původní cenu produktu A ve výši 10 565,58 Kč tedy v systému změnil na cenu 10 565,60 Kč,

Problém nebyl dlouho řešen i z toho důvodu, že u divize A zákazníka BAD je nastaven tzv. self-billing. To je systém, kdy si zákazník provádí fakturaci sám a v okamžiku obdržení zboží provádí za tuto konkrétní dodávku také platbu. Proto rozdíly nebyly odhaleny dříve, než se objevily v měsíčních výkazech o platbách společnosti SCA.

Touto změnou se ceny zcela srovnaly pro oba obchodní partnery a do budoucna problémy s rozdíly v systémech již nevzniknou. Obchodník však musí i do budoucna na toto nové pravidlo pamatovat a zasílat ceny zaokrouhlené na desítky haléřů. Obě strany se na tomto řešení shodly. U některých produktů byla úprava cen nevýhodná pro SCA, u jiných pro BAD. V celkovém důsledku však nebyla ani jedna strana finančně znevýhodněna.

Tento problém sice nebyl způsoben hospodářskou krizí, přesto bylo vhodné ho řešit. Změnu bylo možné aplikovat ihned a původní problém nemusel nadále negativně ovlivňovat celkové finanční výsledky společnosti.

5.3.6. Paletové konto

Zlepšovací návrhy byly v SCA řešeny i v oblasti paletového hospodářství. SCA své výrobky dodává na paletách a musí je řádně evidovat. Stejně tak musí zajistit jejich dostatečnou zásobu, požadovaný stav i co nejnižší nákupní ceny. Dle sjednaných podmínek se zákazníkem BAD dodává SCA své produkty na dřevěných EUR paletách.²³ Palety však nejsou fakturovány, v rámci paletového konta je musí BAD do 60 dní vrátit. Bohužel nebyla přesně stanovena požadovaná kvalita těchto palet. Nastával tedy problém, že do SCA byly doručeny palety pro další použití naprosto nevhodné. Byly značně opotřebované, černé, rozbité a občas se dokonce nejednalo o pravé EUR palety s potřebným logem.

Argumentem BAD bylo, že i SCA dodává na nevhodných paletách a problém se začal jevit jako stále se opakující nevyřešitelná záležitost.

Období roku 2009, pokles zakázek, neustálé sledování finančních výsledků, cash-flow a vázaný kapitál v podobě nevrácených palet. To byly důvody, proč hledat řešení tohoto problému ve spolupráci s BAD. Bylo potřeba nastavit taková pravidla, která budou oboustranně akceptovatelná, a nebude třeba se kvalitě palet již více věnovat.

Řešení bylo velice jednoduché. Strany se dohodly, že při výrobě bude SCA použité EUR palety značit. K tomu potřebovalo SCA malé razítko se svým logem, které zajistí lehkou identifikaci palet. Zákazník pak tyto palety do 60 dní nashromáždí a zašle zpět do SCA. To musí veškeré palety přijmout i v případě, kdy není spokojen s kvalitou. Je totiž prokazatelné, že se jedná o jeho vlastní palety použité ve výrobě.

²³ EUR paleta – dřevěná paleta o rozměrech 800 mm x 1200 mm, která má na špalcích delší strany vypáleny registrační znaky garanta a poskytovatele licence, číslo uživatele licence, tedy výrobce a znak EUR v oválném rámečku.

Kvalita palet byla však problém, který SCA s firmou BAD řešilo několik let, vždy jen operativně. Až doposud (konec roku 2009) nebylo nastaveno dlouhodobější řešení. Změna přístupu k paletám a nové nastavení celého systému ale jednoduše problém odstranilo.

Závěr

Touto diplomovou prací autorka poukázala na strategii výrobní společnosti SCA v období od konce roku 2008 do počátku roku 2010. V této době svět zasáhla hospodářská krize, která měla negativní dopady na rozvoj světové ekonomiky, včetně té české.

Cílem této diplomové práce bylo předložit návrhy a opatření, která vedou k eliminaci dopadů této krize, a to včetně jejich ekonomického zhodnocení. Společnost SCA musela pružně reagovat na změny, které toto období přineslo a přizpůsobit mu svou další strategii. Musela zhodnotit veškeré oblasti svého působení a navrhnout potřebné změny a opatření tam, kde objevila nedostatky. Odstraněním těchto nedostatků pak mohla zmírnit dopady ekonomické krize a udržet tak své výsledky na co nejvyšší možné úrovni.

Byly zvoleny jednotlivé oblasti podnikání společnosti, kde byly zjištěny nedostatky. Opatření, navržená u každé z nich, k odstranění těchto nedostatků, byla v SCA realizována s pozitivními výsledky. Na konci každé kapitoly, které se jednotlivým oblastem věnují, jsou tyto návrhy ekonomicky zhodnoceny přehlednými výpočty.

V poslední části diplomové práce (kapitola 5) autorka vytvořila případovou studii u konkrétního zákazníka. U každé z vybraných oblastí spolupráce mezi SCA a touto společností navrhla autorka nová opatření, která spolupráci zlepšují. To dokazují výsledky těchto opatření, které jsou v kapitole podrobně popsány a propočteny.

Seznam použité literatury

Citace

1. DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering - Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7
2. PORTER, M.E., *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
3. SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3

Bibliografie

1. DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering - Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7
2. CHILD, J. *Organization - A Guide to Problems and Practice*. 2nd ed., London: Paul Chapman Publishing, 1984. ISBN 1 85396 014 4
3. MACHÁŇ, J. *Výroba obalů část II. – Technologické procesy výroby*. 15. publ., Štětí: SOŠ a VOŠ obalové techniky. 1999. ISBN 80-902540-9-8
4. PORTER, M.E., *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
5. SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3
6. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
7. TAIICHI, O. *Toyota Production System: Betone Large-Scale Production*. Produktivity Press. 1988. ISBN 0-915299-14-3
8. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Managing innovation*. 3rd ed. West Sussex: John Wiley and Sons, 2005. ISBN 0-470-09326-9
9. WOMACK, J. P. , JONES, D. T., ROOS, D. *The Machina That Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Perennial. 1991. ISBN 0-06-097417-6
10. Interní analýza SCA o stavu zásob ke dni 15. 1. 2009.
11. Interní analýza stavu pracovního kapitálu 07-08 2009 zpracovaná finančním oddělením SCA.

12. Interní materiál – „Technologické minimum“ z roku 2006.
13. Interní materiál – „Transformace LEAN v Boleticích“.
14. Interní materiál – Kontrolní dokumentace SCA „Mezioperační a výstupní kontrola divize Boletice nad Labem“.
15. Interní materiál - prezentace společnosti SCA z roku 2008.
16. Interní materiál - Výkaz zisků a ztrát společnosti 2005 – 2008.
17. Interní materiál nákupního oddělení SCA z roku 2009.
18. Interní materiál oddělení designu SCA z roku 2009.
19. Interní materiál oddělení kvality SCA z roku 2008.
20. Interní materiály finančního oddělení SCA z roku 2009.
21. Interní materiály nákupního oddělení SCA z roku 2008.
22. Interní materiály společnosti za období 2005 – 2008.
23. Interní prezentace lokálního LEAN týmu „Lean Strategy 2009“.
24. Interní prezentace SCA „Technologické minimum“ z roku 2006.
25. Program SCA Cape Pack 99 z roku 1999. Interní informační systém.
26. PŘGR – 02/06 – příkaz generálního ředitele z roku 2006 „Credit policy SCA – úvěrová politika“. Interní materiál.
27. *Slovníček* [online]. [Citace 2009-10-5]. Dostupný z: WWW:
< http://www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2007/FS_2007_slovnicek.pdf >
28. *LEAN* [online]. Wikipedia [Citace 2009-08-15]. Dostupný z: WWW:
< http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0t%C3%ADhl%C3%A1_v%C3%BDroba >
29. *Dopady celosvětové ekonomické krize na hospodářství* [online]. [Citace 2009-12-10]. Dostupný z WWW: < http://www.komora.cz/hk-cr-top-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/pomahame-vam-celit-hospodarske-krizi/zpravodajstvi-z-domova/art_29043/dopady-celosvetove-ekonomicke-krize-na-hospodarstvi-cr.aspx >
30. *DC GROUP* [online]. [Citace 2009-08-15]. Dostupný z WWW:
< <http://www.systemoctopus.com> >

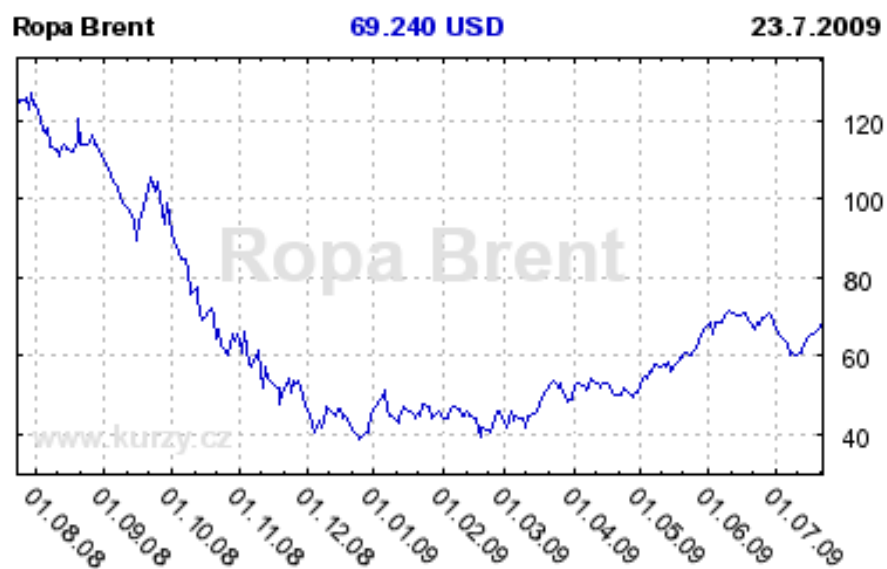
31. *Hospodářský cyklus* [online].[Citace 2010-03-15]. Dostupný z WWW:
<http://www.ceed.cz/makroekonomie/50_hospodarsky_cyklus.htm>
32. *Vývoj cen ropy* [online].23.7.2009[Citace 2009-08-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>>
33. *Katalog FEFCO* [online].[Citace 2009-08-21]. Dostupný z WWW:
<www.kartona.cz/pdf/katalog_fefco.pdf>

Seznam příloh

- A. Vývoj cen ropy v důsledku hospodářské krize
- B. Model zobrazující vliv ukazatele EUWID na finální ceny produktu
- C. Evidence zákazníka – ukázka formuláře k vyplnění u každého nového zákazníka SCA
- D. Příklady z katalogu konstrukcí vlnité lepenky dle FEFCO
- E. Výčet položek, skladovaných k 15. 1. 2008 déle než 180 dní

PŘÍLOHA A: Vývoj cen ropy v důsledku hospodářské krize

Období ekonomické krize je obdobím poklesu cen komodit a surovin. Následující graf tento fakt znázorňuje v případě ropy v obdobích od srpna 2008 do července 2009, kdy ceny začaly opět růst.



Obr. A-1: Vývoj cen ropy v letech 2008 – 2009 v grafickém znázornění

Zdroj: <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>

PŘÍLOHA B: Model zobrazující vliv ukazatele EUWID na finální ceny produktu

Níže zobrazený model znázorňuje výpočet prodejní ceny zákazníkovi v návaznosti na ceny vstupní suroviny, papíru. První dvě tabulky obsahují ceny jednotlivých papírů v jednotlivých měsících a jejich průměr. Třetí tabulka pak obsahuje vybrané papíry dle využití konkrétního zákazníka, vyjádření papíru v eurech na tunu a porovnává změnu průměrných cen zvolených období. Finální změna ceny pak vychází z faktu, že cena vstupní suroviny se projevuje na konečné ceny šedesáti procenty.

EUWID - cena papírové suroviny v EUR/t

Druh papírové suroviny	leden 07	únor 07	březen 07	duben 07	květen 07	červen 07	červenec 07	srpen 07	průměr	Index
Testliner, Euro/tons	405,00	415,00	430,00	430,00	460,00	460,00	460,00	460,00	440,00	100
Kraftliner, Euro/Tons	570,00	570,00	570,00	580,00	580,00	580,00	570,00	570,00	573,75	100
WhiteTopKraft.Euro/Tons	762,50	762,50	762,50	772,50	772,50	772,50	772,50	772,50	768,75	100
Wellenstof, Euro/Tons	375,00	385,00	400,00	400,00	430,00	430,00	430,00	430,00	410,00	100
Fluting HP, Euro/Tons min. - max.	397,00	407,00	422,00	422,00	452,00	452,00	452,00	452,00	432,00	100
Duplex GD2	782,50	767,50	767,50	767,50	767,50	800,00	812,50	812,50	784,69	100

EUWID - cena papírové suroviny v EUR/t

Druh papírové suroviny	září 07	říjen 07	listopad 07	prosinec 07	leden 08	únor 08	průměr	Index
Testliner, Euro/tons	485,50	490,00	490,00	490,00	485,00	485,00	487,58	111
Kraftliner, Euro/Tons	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	99
WhiteTopKraft.Euro/Tons	772,50	792,50	797,50	797,50	797,50	797,50	792,50	103
Wellenstof, Euro/Tons	452,50	460,00	460,00	460,00	455,00	455,00	457,08	111
Fluting HP, Euro/Tons	474,50	482,00	482,00	482,00	477,00	472,00	478,25	111
Duplex GD2	812,50	807,50	807,50	807,50	807,50	807,50	808,33	103

Úprava cen v návaznosti na EUWID

Složení používané lepenky	papír	gramáž	zvlnění	gramáž	EUWID průměr	EUWID průměr		
		g/m2	navýšení	včetně navýšení	leden - srpen 07	září 07 - únor 08		Změna ceny papíru
					EUR/t	EUR/m2	EUR/to	EUR/m2
vnější vrstva	Kraftliner White top	135		135	768,75	103 781	792,50	106 988
vlna	HP Fluting	150	1,359	203,85	432,00	88 063	478,25	97 491
vnitřní vrstva	Kraftliner	125		125	573,75	71 719	570,00	71 250
								%

gramáž lepenky 463,85

board price € o/oo sqm 263 563 275 729

INDEX = 100 100 104,62%

Náklady na papír:
navýšení nebo 4,62%
snížení

Podíl suroviny v ceně
finálního výrobku 50

Úprava finální ceny 2,31%

Obr. B-1: Tabulkový model výpočtu změny prodejních cen v návaznosti na pohyb cen papíru

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA C: Evidence zákazníka – ukázka formuláře k vyplnění u každého nového zákazníka SCA

Níže uvedený formulář je interním dokumentem, který vznikl v zákaznickém oddělení k tomu, aby SCA mohlo evidovat a uchovávat potřebné a podrobné údaje o každém zákazníkovi.

EVIDENCE ZÁKAZNÍKA				pro závod:	
Plátce*	Příjemce faktury*	Příjemce materiálu*	vystavil :		
Obchodní firma:					
Právní forma:					
Sídlo organizace:					
IČO:		DIČ:		Plátce DPH:	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Telefon:		Fax:			
Kontaktní osoba za zákazníka					
Jméno		telefon:	fax :		
Bankovní spojení:				Kód banky:	
IBAN:				SWIFT:	
Číslo účtu:				Měna účtu :	
Incoterms :				Skupina prodeje (dealer)	
Oblast zákazníka - hlavní účel použití :					
Konečný příjemce (název, IČ, DIČ, adresa vč. směrovacího čísla):					
POŽADAVEK NA					
<input type="checkbox"/> nastavení nové platební podmínky <input type="checkbox"/> úpravu úvěrového limitu <input type="checkbox"/> zařazení zákazníka do evidence <input type="checkbox"/> změnu identifikačních údajů zákazníka <input type="checkbox"/> jiné					
Zdůvodnění požadavku v případě úpravy odběratele :					
Poznámka :					
Objem dodávek měsíčně vč. DPH (skutečný nebo předpokládaný):					
Současná splatnost (ve dnech):		Požadovaná splatnost (ve dnech):		Schválená splatnost (ve dnech):	
Současná výše dodavatelského úvěru (limitu):		(v tis. CZK)			
Požadovaná výše dodavatelského úvěru (limitu):		(v tis. CZK)			
Schválená výše dodavatelského úvěru (limitu):		(v tis. CZK)			
Schválil					
Datum	Jméno	Podpis	Datum	Jméno	Podpis
Vystavil					
Datum	Jméno	Podpis			

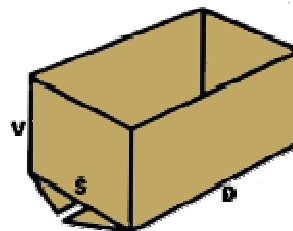
Obr. C-1: Formulář k vyplnění údajů o zákazníkovi

Zdroj: Interní materiál zákaznického oddělení SCA Packaging, s.r.o.

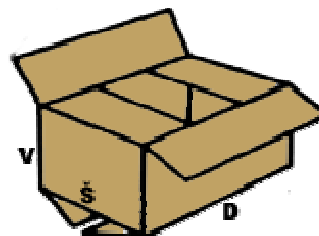
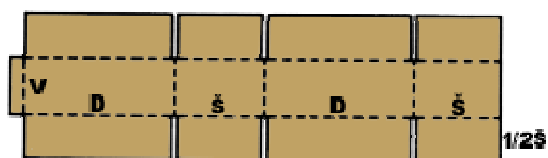
PŘÍLOHA D: Příklady z katalogu konstrukcí vlnité lepenky dle FEFCO

Uvedené příklady jsou vybrané konstrukce kartonů z vlnité lepenky, které SCA nabízí svým zákazníkům. Konstrukce vycházejí z celosvětově přijatého katalogu FEFCO a zjednodušují komunikaci mezi SCA a zákazníkem o finální podobě potřebného balení.

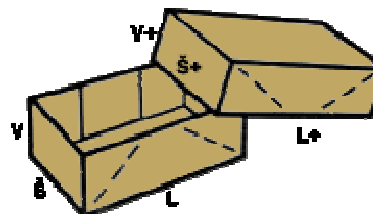
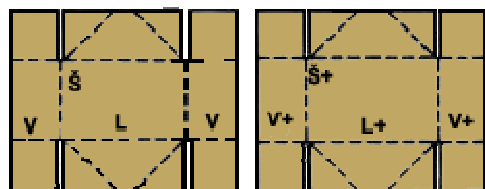
0200



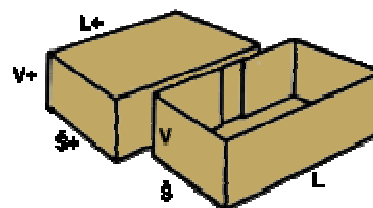
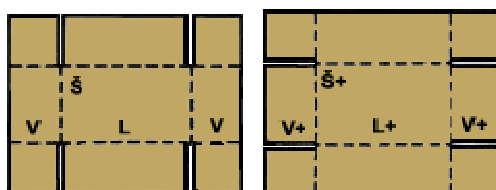
0201



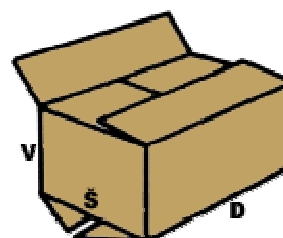
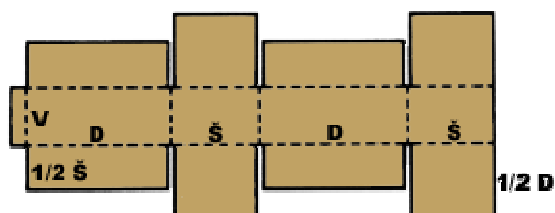
0304



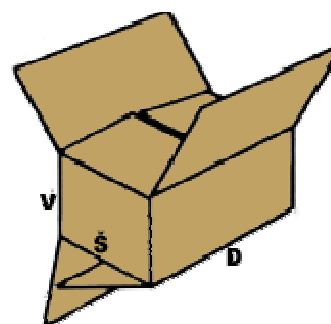
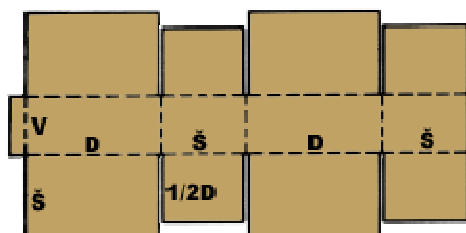
0305



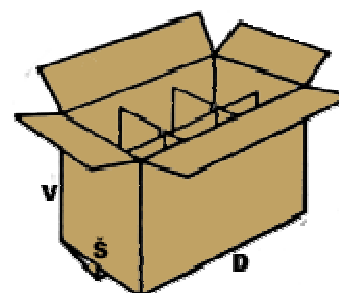
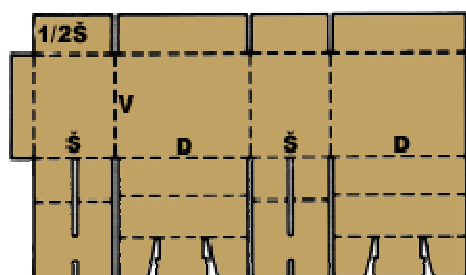
0204



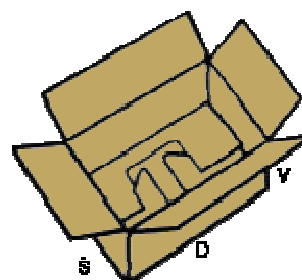
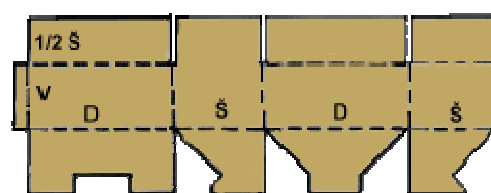
0206



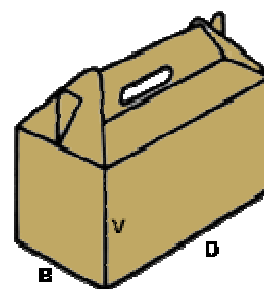
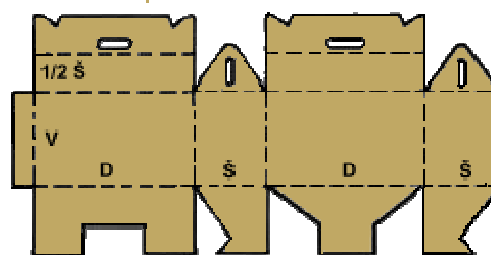
0207



0216



0217



Obr. D-1 Příklady z katalogu konstrukcí vlnité lepenky dle FEFCO

Zdroj: www.kartona.cz/pdf/katalog_fefco.pdf

PŘÍLOHA E: Výčet položek skladovaných k 15. 1. 2009 déle než 180 dní

Tato tabulka obsahuje položky, které SCA skladovalo pro zákazníka BAD ke dni 15. 1. 2009. Zásoby ležely bez pohybu déle, než 180 dní. Tabulka obsahuje číselné označení jednotlivých položek, počet kusů i palet s danou položkou a finanční vyjádření hodnoty skladovaného zboží.

Tab.: E-1: Výčet položek skladovaných k 15. 1. 2009 déle než 180 dní

kód produktu	počet ks	celková cena položky v Kč	počet palet
KARTONÁŽ			
564301	1 559	31 460,62	4
573034-00	200	2 518,00	1
584823-00	760	9 146,88	2
583098-00	500	1 635,00	1
476404-01	500	3 650,00	2
578000-16	1 000	4 762,37	1
581414-00	2 000	24 101,49	4
581414-07	5 360	62 850,40	11
581414-17	4 600	59 004,07	10
581414-20	578	9 001,39	1
577767-00	498	10 168,11	5
564325	500	6 215,00	1
590425-00	200	1 578,00	1
575147-00	440	558,80	1
257395	4	363,24	4
1005224-01	810	18 370,80	2
476412-00	1 800	12 700,00	4
589379-00	600	6 822,00	1
476371-00	1 160	17 040,40	3
584584-03	500	6 175,00	1
329179-00	100	423,00	1
947465-00	1 000	5 228,75	1
805179	300	693,00	1
564327	1 000	5 750,00	2
564303	450	5 940,00	1
476370-01	1 000	6 600,00	1
576658-09	400	6 392,00	1
590071-00	500	9 515,00	1
375465-37	500	5 825,00	1
495330-10	500	8 105,00	1
495330-02	2 000	12 078,76	2
575423-05	1 900	37 506,00	4
277326	1 000	4 460,00	2
584822-00	1 000	15 850,00	2
587445-00	775	9 501,50	3
574917-00	500	4 140,00	1
487354-04	525	28 965,04	2
574916-00	200	6 725,00	1
476439-09	2 000	7 740,00	2
476893-06	300	1 086,00	3
476893-07	600	3 301,41	1
477115-00	2 700	40 796,97	6
477112-00	8 200	116 795,29	21
476839-01	1 000	9 470,00	1
476176-07	380	5 688,60	1
586150-02	2 100	17 025,65	1
586150-04	2 250	13 567,50	1
496297-00	4 120	76 014,00	11
493949-00	1 150	10 741,00	1
579293-01	3 000	27 456,00	1
572486-01	260	4 646,41	2
477158-00	780	12 768,25	6
492979-00	500	7 800,00	3
476442-00	50	449,58	1
641096-00	660	24 783,00	7
476440-00	2 100	11 277,00	2
625742-00	1 000	14 560,00	5
625740-00	1 000	5 430,00	3
TOTAL	71 369	873 216,28	167

kód produktu	počet ks	celková cena položky	
DOKUMENTACE			
154457-02	140	768,60	
328235-00	560	3 074,40	
328494-01	100	231,00	
328984-04	850	1 963,50	
329445-00	240	3 727,20	
369162-11R	600	750,00	
370089	1 030	1 720,10	
374359-01	1 240	2 095,60	
374860-10R	23 200	135 044,08	
374860-11R	800	1 544,00	
374860-12R	2 880	25 403,35	
374860-13	600	882,00	
374860-13R	4 140	11 615,40	
376605-10	550	841,50	
376605-11	630	3 874,50	
397777-00	2 355	10 151,85	
397781-00	5 000	3 950,00	
401833-00	760	41 420,00	
401833-03	20	47,40	
403494-00	140	935,20	
487351-01	1 200	5 136,00	
494323-00	2 640	31 099,20	
561562-00	420	1 012,20	
561810-00	150	634,50	
561832-01	400	2 530,71	
562143-00	1 200	3 300,00	
571965-01	420	2 415,00	
572315-01	420	1 974,00	
574635-00	1 490	9 789,39	
574792-10	21 140	95 130,00	
574792-14R	4 330	5 629,00	
574860-00	4 820	36 439,20	
575101-00	640	17 305,26	
576144-05R	3 270	15 531,88	
576144-06	480	3 864,00	
576466-01	55	15,40	
577843-00	8 055	66 614,85	
577843-01	1 380	2 056,20	
577843-03	2 200	12 716,00	
578033-00	550	929,50	
578548-08R	300	633,70	
578574-00	2 940	18 169,20	
579916-00	2 450	9 856,95	
580199-00	2 000	380,00	
580205-00	320	1 275,20	
580586-00	120	202,80	
581005-02	270	2 097,90	
581054-00	5 100	13 362,00	
581054-02	160	238,40	
581054-05	1 200	4 008,00	
581054-06	1 000	3 340,00	
581090-00	385	2 094,40	
581090-01	1 440	16 084,80	
58180-01	600	744,00	
581371-01	650	6 376,50	
581375-00	900	2 691,00	
582677-00	240	1 420,80	
582847-00	3 900	12 090,00	
583191-01R	800	3 880,00	
583494-00R	9 510	11 221,80	
583494-03R	1 130	1 062,20	
583681-01	5 000	950,00	
583683-01	5 000	950,00	
583684-01	6 000	1 140,00	
583690-00	1 560	15 912,00	
583680-04	500	2 535,00	
584251-00	400	288,00	
584252-00	500	640,00	
585068-00	1 000	2 630,00	
585069-00	500	385,00	
585504-00	3 600	12 096,00	
585687-00	100	335,00	
586831-02	1 870	7 723,10	
587153-02	2 400	456,00	
587270-00	4 200	798,00	
587276-00	1 400	266,00	
587702-02	2 070	8 367,13	
589320-00	3 800	4 598,00	
589320-01R	1 900	8 436,00	
590138-00	3 750	5 062,50	
625738-00	2 300	5 244,00	
631927-00	450	10 111,50	
632219-00	360	4 496,40	
632282-00	3 500	11 970,00	
763838R	1 000	2 630,00	
763922-04	350	3 293,50	
764042-00	270	7 713,90	
806620-14R	240	1 087,20	
806620-15R	100	134,00	
806620-16R	3 240	9 103,72	
TOTAL	193 870	804 743,57	odhad 32

Zdroj: interní materiál obchodního oddělení pro potřeby jednání s BAD